

الكتاب  
الشاف  
٢٤٠



إزراء ف. فوجل  
**معجزة اليابانية**

ترجمة : د. يحيى زكريا

الهيئة المصرية العامة للكتاب





المعجزة اليابانيّة

## الألف كتاب الثانى

الإشراف العام

د. سمير سرحان

رئيس مجلس الإدارة

رئيس التحرير

**أحمد صلاح**

سكرتير التحرير

**عزت عبدالعزيز**

الإخراج الفنى

**محسنة عطية**



# المعجزة اليابانية

تأليف  
إزرا ف. قوجين  
ترجمة  
د. يحيى زكريا

General Organization of the Alexandria  
Library (GOAL)  
*Bibliotheca Alexandrina*

الهيئة العامة لكتبة الإسكندرية	
رقم التصنيف .....	٩٥٢.٥٤
رقم التسجيل .....	٢٧٢٢٤٠

الهيئة المصرية العامة للكتاب

١٩٩٦

هذه هي الترجمة العربية الكاملة لكتاب :

*JAPAN AS NO. 1.*

by

*Ezra F. Vogel*

## الفهرس

الموضوع	الصفحة
مقدمة المؤلف . . . . .	٧
مقدمة المترجم . . . . .	١١
<b>الباب الأول : التحدى اليابانى</b>	
الفصل الأول : مرآة لأمريكا . . . . .	١٧
الفصل الثانى : المعجزة اليابانية . . . . .	٢٣
<b>الباب الثانى : النجاحات اليابانية</b>	
الفصل الثالث : المعرفة : السعى اليها وصولا للاجماع . . . . .	٤١
الفصل الرابع : الدولة : دور الجهاز الحكومى العدير فى التوجيه وحرية المبادرة للقطاع الخاص . . . . .	٦٧
الفصل الخامس : السياسة : المصالح العليا والأنصبه العادلة . . . . .	١١٢
الفصل السابع : التعليم الأساسى : المستوى الرفيع والمساواة . . . . .	١٧٣
الفصل الثامن : الرعاية الاجتماعيه : الضمان الاجتماعى بدون أحقيات . . . . .	١٩٩
الفصل التاسع : كبح الجريمة : بين القمع والتأييد الشعبى . . . . .	٢١٩
<b>الباب الثالث : الرد الأمريكى</b>	
الفصل العاشر : الدروس : هل يمكن لدولة غربية أن تتعلم من الشرق ؟ . . . . .	٢٤١



## مقدمة المؤلف

بدأت حياتى العملية كعالم فى مجال العلوم الاجتماعية - بمجرد حصولى على الدكتوراه فى العلاقات الاجتماعية من جامعة هارفارد فى عام ١٩٥٨ - بالبحث فى المبادئ العامة فيما يتعلق بالأسرة والصحة العقلية ، والتى يمكن أن تصدق برغم اختلاف الحضارات أو الثقافات . وقد وقع اختيارى على اليابان - كحقل لأبحاثى - ليس لأننى كنت أخصائيا فى التسئون اليابانية التى كان جهلى بها عظيمًا ، بل لأن اليابان على ما يبدو هى الدولة الأكثر اختلافًا من بين كافة الدول العصرية ، وأنها بالتالى أهم دولة لاختبار فرضياتى فيما يتعلق بالمجتمعات الحديثة . وقد كنت مؤمنًا بأن على أن أنغمس فى الحياة اليابانية قبل أن أصدر أحكامًا ذات مغزى بشأن الأسرة والصحة العقلية فى اليابان .

وفى الوقت الذى انخرطت فيه - أنا وزوجتى - لمدة عامين فى دراسة اللغة اليابانية ، والبحث ، والعيش على النمط اليابانى ، بعيدا عن الأجانب ، اكتشفت أن اهتمامى باليابان ذاتها يفوق كثيرا اهتمامى بالمبادئ العامة للعلوم الاجتماعية . وقد حاولت فى تقريرى التخصصى - تحت عنوان الطبقة المتوسطة الجديدة فى اليابان - أن أدلف الى الحياة الخاصة للأسر اليابانية - والذين كانوا فى البداية أدواتنا فى البحث ، ثم صاروا بعد ذلك أصدقاء لنا - تاركًا لغيرى البحث فى المبادئ العامة .

وعلى مدى العقدين التاليين لم أستطع أن أشبع فضولى فيما يتعلق بالمجتمع اليابانى . وكنت أذهب الى اليابان كل عام تقريبا ، وأدوم على زيارة أصدقائى القدامى ، ومطالعة تقارير الأبحاث التى ينشرها الآخرون . وكنت أواصل إعادة ترتيب أفكارى فى كل مرة أعود فيها لتدريس مادة « المجتمع اليابانى » لطلاب جامعة هارفارد . وظلت الأسرار الجديدة ، والأشياء الدقيقة الجديدة ، والأبعاد الجديدة تتكشف لى فى كل يوم ، وكان تغيرها المستمر يبدو كمنجم ذهب لا ينضب لاشباع فضولى العقل .

الا أننى وجدت نفسى فى السنوات القليلة الأخيرة - مثل غيرى من الأمريكين - مشغول البال بشكل متزايد بما يجرى فى أمريكا مع تدنى

ثقتنا فى حكومتنا ، وما نواجهه من صعوبة فى مواجهة مشكلات مثل الجريمة ، واختلال النظام بالمدن الكبيرة والبطالة ، والنضخم ، وعجز الموازنات الحكومية . وذلك بعكس حالى عندما عدت الى الولايات المتحدة من اليابان فى أول مرة فى عام ١٩٦٠ ، اذ لم يكن يساورنى أدنى شك فى تفوق المجتمع الأمريكى والمؤسسات الأمريكية بشكل عام . فقد كنا متقدمين على اليابان فى كل المجالات تقريبا ، وكانت قدراتنا فى البحث والابداع منقطعة النظير ، وكانت مواردنا الطبيعية والبشرية - فيما يبدو - أكثر من كافية ، الا أننى وبحلول عام ١٩٧٥ وجدت نفسى - مثلى مثل أصدقائى اليابانيين - أتعجب مما حدث لأمريكا .

ففى غضون ذلك كانت الدولة - التى اخترتها أصلا ولأسباب أخرى موضوعا لدراساتى - قد حققت نجاحا رائعا . ورغم أن اليابان لا تملك بعد أكبر ناتج قومى اجمالى فى العالم ، ولا هى الدولة التى تقود العالم سياسيا أو ثقافيا ، الا أننى كلما لاحظت نجاح اليابان فى شتى المجالات ازددت اقتناعا بأن اليابان - بالنظر الى مواردها المحدودة - قد تعاملت مع الكثير من المشكلات الأساسية للمجتمع الصناعى المتقدم بشكل أكثر نجاحا من أى دولة أخرى ، ومن هنا أصبحت مؤمنا بأن اليابانيين هم رقم واحد .

وبينما اشتد ذهولى ازاء النجاحات اليابانية الأخيرة ، وجدت نفسى أعجب لماذا أحرزت اليابان - بدون موارد طبيعية - تقدما ملموسا فى مواجهة تلك المشكلات التى كانت تبدو مستعصية بالنسبة لأمريكا . ونظرا لاقتناعى بأن لدى اليابان دروسا لغيرها من الدول ، لم أعد أقنع بالنظر اليها فقط باعتبارها لغزا يفتن العقل ، ولكننى قررت أن أدرس نجاح اليابانيين فى معالجتهم للمشكلات العملية . واتجهت فى البداية لبحث الفضائل اليابانية مثل الكد فى العمل والصبر ، والانضباط الذاتى ، ومراعاة شعور الآخرين وكيف أسهمت فى تحقيق النجاح :

ولكننى كلما كنت أنعم النظر فى المدخل اليابانى فيما يتعلق بالمؤسسات العصرية ، ومجتمع الأعمال ، والبيروقراطية الحكومية زاد اقتناعى بأن النجاح اليابانى يرتبط بما استحدثته اليابان من هياكل مؤسسية معينة ، وبما وضعته من برامج وسياسات ، وبالتخطيط الواعى أكثر مما يعزى الى السمات الشخصية التقليدية .

واستمر نضالى من أجل فهم قضية النجاحات اليابانية لعدة سنوات ، وكان هذا الكتاب هو حصيلة مجهودى الفكرى .

وقد أثار عجبى كيف لم تقدم النجاحات اليابانية للشعب الأمريكي بكامل مداها وفى شتى مجالها بصورة أقوى ، خاصة وأن الشركات الأمريكية الأفضل اطلاعا ، والحكومة ، وأساتذة الجامعات المتخصصين هم على وعى شديد بتلك النجاحات ، وخلصت الى أن الاجابة على هذا السؤال بسيطة بصورة خادعة . . ذلك أن معظم اليابانيين يصورون نجاحاتهم بشكل أقل من حقيقتها لأنهم متواضعون بطبيعتهم ، هذا بينما يعتمد بعضهم المبالغة فى التعبير عن الكوارث التى يحدث فى اليابان، وذلك بدافع الرغبة فى حشد وتعبئة الجهود الداخلية أو تقليل الضغوط الخارجية .

أما على الجانب الأمريكى ، فإن ثقتنا فى امتياز وتفوق الحضارة الغربية ، ورغبتنا فى أن نرى أنفسنا « رقم واحد » على مستوى العالم تجعل من الصعب علينا الاعتراف بأن هناك أشياء عملية ينبغى أن نتعلمها من الشرقيين . واننى أؤمن أن المصلحة القومية العاجلة تقتضى أن يواجه الأمريكيون النجاحات اليابانية بشكل أكثر صراحة ، وأن يدرسوا القضايا التى تطرحها تلك النجاحات .

ولما كانت رسالتى تحيد عن الحكمة التقليدية فى شأن قضايا عظيمة ، فالأيد أن نتعرض للانتقاد . وسوف يقول البعض اننى رأيت اليابان فقط من خلال منظور وردى وأننى لذلك لاحظت التوافق والانسجام ولم أر الصراعات ، وأننى أفكر فى الموسرين أكثر مما أفكر فى المحرومين ، واننى مهتم بالكفاءة وليس بالديمقراطية ، وأننى أقلل من صعوبة الاقتباس من حضارة مختلفة ، وأننى ضعيف الايمان بأمريكا . ولكننى أأمل أن يتوصل القارئ فى النهاية الى أننى لم أحاول اخفاء المصاعب التى تواجه اليابان ، الا أن هدف هذا الكتاب ليس تقديم صورة كاملة ومتوازنة توضح كيف يعمل المجتمع اليابانى وكيف يتطور أفرادها ، وانما هو يقدم وصفا لجوانب مختارة من النظام القومى اليابانى تتسم بقدر كبير من الفعالية حتى انها تتضمن دروسا لأمريكا . وهناك العديد من المؤسسات اليابانية التى لا ينبغى على أمريكا أن تحاكيها ، وسوف يأتى ذكر هذا فى كتابنا . وقد كان للنجاحات اليابانية ثمن بكل تأكيد ، وهذا الثمن يجب أن يؤخذ فى الاعتبار .

ولا تعد اليابان المدينة الفاضلة بآية حال ، بل هى تشارك - الى حد ما - غيرها من المجتمعات الحديثة فى كل ما تواجهه من مشكلات . واذا ما بدا وصفى للممارسات والخبرات اليابانية - فى بعض الأحيان - كنموذج متالى بدلا من أن يكون وصفا عمليا يبين التعقيدات والتشويهاً والنواقص ، فلبس ذلك رغبة منى فى اضافة شكل منالى

على اليابان ، وانما من أجل شرح الملامح الأساسية لنموذج ربنا ننظر  
فى امكان تبنيه .

وعلى الرغم من أن الملامح المرغوبة للنظام غالبا ما تستند الى سمات  
ثقافية مختلفة عن سماتنا ، ونصعب محاكاتها ، الا أن التغييرات الهيكلية  
العميقة ممكنة الحدوث بدليل ما برهنت عليه التجربة اليابانية فى  
الاقتباس من الغرب . وعلى العكس مما قد يظنه البعض ، فإن ما دفعنى  
لتأليف هذا الكتاب هو ايمانى بأمريكا . . . ايمان بأننا لن نتهرب من  
مواجهة المشكلات الصعبة ، وأننا لن نقنع بالتوارى خلف شعار « الأسلوب  
الأمريكى » للحفاظ الى الأبد على بقايا الماضى غير المرغوب فيها وأننا  
قادرين على عمل ما يلزم من تعديلات حتى لو تعارضت مع ما اعتبرناه  
يوما حكمة تقليدية ، وحتى اذا ما استلزمنا أن نتعلم من قوم لم نعتد  
النظر اليهم كمعلمين وناصحين مخلصين .



## مقدمة المترجم

حينما أكتب عن اليابان فاننى لا أشعر بالغربة ، كما أننى لا أحس بالاستغراب كلما قرأت أو سمعت شيئا عن هذا البلد القصى . فقد أتيجت لى فرصة قضاء نحو خمس سنوات على أرضه وبين أهله وناسه فى النصف الإنسانى من السبعينيات ومطلع الثمانينيات . ورغم أننى انما سعت الى اليابان طلبا للعلم ، فان أبحاثى ودراساتى الهندسية لم تلهنى عن تأمل كل ما كان يدور حولى من أمور الحياة اليومية للشعب اليابانى ، عظم شأنها أم صغر .

فقد أدركت منذ اللحظة الأولى التى حللت فيها بهذا البلد أننى أصبحت بين قوم يختلفون اختلافا بينا عما عداهم من الأقوام ، وآليت على نفسى أن أظل دائما مفتوح العينين، مرهف الأذنين، علنى أستطيع ادراك كنه عظمتهم وسر نجاحهم المبهر فى الصعود ببلادهم - التى لا تملك سوى عرق أبنائها - الى قمة التقدم لتصبح أول أمة من أمة المشرق تقف على قدم المساواة مع أهم الغرب المتمدية . ولم أقنع فى ذلك بتجربتى الشخصية من خلال معايشتى لهذا الشعب العظيم - والتى سطرتها فى كتاب آخر (١) - ولكنى مننت أتلطف الى مطالعة ما كتبه ويكتبه الآخرون فى محاولة لكشف أسرار نجاح وتفوق اليابان .

وقد كان كتاب « اليابان الدولة رقم واحد » « Japan as No. 1 » نعى طليعة الكتب التى جذبت انتباهى فى هذا المجال ، فقد جمع مؤلفه « عزرا فوجل » Ezra Vogel ، وهو من كبار علماء الاجتماع المتخصصين فى الدراسات الشرقية بجامعة هارفارد الأمريكية بين الدراسة العلمية الموضوعية لليابان ، وبين المعاشة اليومية لأهله ومتابعة تطورات حياتهم على مدى فترات طويلة من الزمان ، ثم وضع ما توصل إليه من نتائج وما استخلصه من عبر ودروس فى شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية .

---

(١) الكتاب هو « اليابان فى عيون مصرية » تأليف د. يحيى زكريا ، صدر كعدد خاص من سلسلة « كتاب اليوم » فى أبريل عام ١٩٨٣ عن دار أخبار اليوم .

والسياسية أمام أبناء جلدته الأمريكيين ، داعيا اياهم للتعلم من تجارب ذلك الجنس الأصفر الذى طالما سعى سعيا حثيثا للاستفادة من علم وخبرة أهل الغرب ، والاستزادة منها حتى كان له ما أراد من تقدم وازدهار .

والجديد الذى شددنى الى هذا الكتاب المنير للجدل - والذى كان من أكثر الكتب مبيعا فى اليابان - أن مؤلفه لا يتوقف عند حد الإعجاب والانبهار بإنجازات تلك الأمة العظيمة ، لكنه يحاول جاهدا تحليل نجاحاتها فى مختلف المجالات تحليلا موضوعيا نزيها وصولا لأسبابها الحقيقية ، ويسعى لاستخلاص العبر والدروس المستفادة . وقد تميزت محاولته تلك - على خلاف محاولات عشرات الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع من قبله - بعدم اللجوء الى التفسيرات الساذجة التى يستريح لها معظم الغربيين، مثل رمى اليابانيين بتقليد التكنولوجيا الغربية، أو تعمد اغراق الأسواق بمنتجاتهم وعرضها بأسعار رخيصة وغير معقولة ، أو تمتع رجال الصناعة والأعمال اليابانيين بدعم وحماية حكومتهم ، أو غير ذلك من التبريرات السطحية .

كما أنه لم يعز النجاح اليابانى الى الطبيعة الشرقية الغامضة للجنس الأصفر ، وانما الى اتباعهم أساليب مدروسة وأنماط تنظيمية محددة ، واهتمامهم الى فلسفات جديدة فى الادارة ثبت نجاحها وتأكدت فعاليتها فى اليابان وتقبل التطبيق خارجها ، مع عمل التعديلات التى قد تلزم تبعا لاختلاف الثقافات والقيم .

وعلى مدى تسعة فصول يتناول الكاتب بالشرح - معتمدا على أحدث مصادر المعلومات ، والأبحاث المتعمقة ، والملاحظات الشخصية المباشرة - أسرار الانجازات اليابانية فى مجالات المعرفة والمعلومات ، والتنمية القومية الموجهة ، والحياة السياسية ، وادارة الشركات ، والتعليم ، والصحة، والرعاية الاجتماعية، ومجال مكافحة الجريمة واستتباب الأمن .

ويختتم كتابه بفصل كرسه لعرض الدروس التى يمكن لبلاده الاستفادة منها دون نعال أو تكبر ، ومناقشة المحاذير المختلفة لاستمارة ما يصلح من الأنماط اليابانية للتطبيق فى البيئة الأمريكية .

وقد مضى على صدور هذا الكتاب القيم سنوات، استمر خلالها تدفق نهر التاريخ فى اليابان تدفقا سريعا مذهلا ، بحيث تظهر اليابان مع كل منعطف له فى شكل جديد ، الا أن تراثها التليد وتقاليدها العريقة التى كان لها أعمق الأثر فى تشكيل صورة اليابان وحضارتها بالأمس واليوم .

تظل من الشواهد الباقية التي لا تتغير والتي سوف تظل تحكم أسلوب تفكير اليابانيين وأنماط حياتهم ، رغم ما يبدو على السطح باستمرار من تغيرات شديدة في مظاهر حياتهم بفعل التقدم التكنولوجي المذهل الذي يحققونه كل يوم .

ونظرة سريعة على ما بلغته اليابان من مجدها اقتصادي على الساحة العالمية في مطلع التسعينيات تبين لنا أن ما حققته من سبق وتقدم في شتى المجالات حتى نهاية السبعينيات - وهو ما يسجله هذا الكتاب - قد تواصل واستمر على نحو أثار قلق المنافسين . وتكشف المقارنة بين الوضع الاقتصادي لليابان في عام ١٩٧٠ وبين وضعها في عام ١٩٩٠ عن الكثير من الحقائق المبهرة التي ترشحها لتكون فرس الرهان الذي يظفر بالمجد الاقتصادي في القرن الحادي والعشرين . ففي عام ١٩٧٠ كان الناتج القومي الإجمالي للفرد في اليابان لا يتجاوز نصف مثيله في الولايات المتحدة ، ولكنه أصبح في عام ١٩٩٠ يفوقه بمقدار ٢٢ ٪ ، وذلك إذا ما استخدمنا في تقييم الناتجين القيم الدولية لأسعار العملات . وبينما لم يكن يوجد في عام ١٩٧٠ بنك ياباني واحد بين أكبر خمسة عشر بنكاً في العالم ، كانت توجد في عام ١٩٩٠ عشرة بنوك يابانية بين هذه البنوك الكبرى ، على حين كانت بنوك القمة الستة كلها بنوكاً يابانية . وكان ما تمتلكه اليابان من السوق الأمريكية للسيارات في عام ١٩٧٠ هو ٥ ٪ ، ولكنها صارت تمتلك ٢٨ ٪ منها في عام ١٩٩٠ . وفي عشرين عاماً فقط اكتسحت اليابان تماماً صناعة الإلكترونيات الاستهلاكية الأمريكية .

وقد أصبحت اليابان اليوم أكبر دائن صاف في العالم ، وأصبح لديها أكبر فائض تجاري في العالم ، بعد أن كان لديها عجز تجاري . وفي الأعوام الخمسة عشر - من عام ١٩٧٠ وحتى ١٩٨٥ - كان معدل النمو فيها أعلى من مثيله في الولايات المتحدة بمقدار ٧٥ ٪ ، وضعف مثيله في الجماعة الأوروبية .

وطبقاً لتقرير القدرة التنافسية العالمية الذي يصدر سنوياً عن « المنتدى الاقتصادي العالمي » ، وهو منظمة ذات إدارة سويسرية ، احتلت مؤسسات الأعمال في اليابان في عامي ١٩٩٠ و ١٩٩١ المركز الأول على نظيراتها في (٢٣) بلداً صناعياً، وذلك فيما يتعلق بكل من : جودة المنتجات، والتسليم في الوقت المحدد ، وخدمة ما بعد البيع ، وكم ونوع ما تقدمه من تدريب أثناء العمل ، والتوجه المستقبلي أو النظرة بعيدة المدى لتلك المؤسسات . أما المؤسسات الأمريكية فقد احتلت المراكز أرقام ١٢ ، ١٠ ، ١٠ ، ١١ ، ٢٢ في كل من مجالات المقارنة المذكورة على الترتيب .

وبذكر الخبير الاقتصادى الأمريكى المعروف لستر نارو Lester  
« Thurow فى كتابه: « الصراع على القمة » ، الصادر فى عام ١٩٩٣ ،  
وذلك فى معرض اجابته على السؤال الهام : لمن القرن الحادى والعشرون ؟  
ما يلى :

« ان أى تحليل لقوة الفرق قبل أن تبدأ المباراة يظهر أن اليابان  
ندخل المنافسة وقوة الاندفاع الى جانبها • فهى تنمو بمعدل أسرع ،  
وتستثمر فى المستقبل أكثر مما تستثمر أية دولة أخرى على وجهه  
المعمورة •• « ••• ويضيف : « ان اليابان هى التى سوف تفوز على  
الأرجح بامتلاك القرن الحادى والعشرين • وبعد مائة عام من الآن سيكون  
المؤرخون الذين ينظرون الى الخلف مستعدين للقول بأن القرن الحادى  
والعشرين كان ملكا لليابان » •

ولم يعد هناك الآن من يشك فى أنه من الناحية الاقتصادية فقد وصل  
جنكيز خان !

•• يحيى زكريا

القاهرة فى :

التاسع من شهر رمضان سنة ١٤١٦ هـ •

الموافق : التاسع عشر من شهر يناير سنة ١٩٩٦ م •

الباب الأول

التحدي الياباف



## الفصل الأول

### مرآة للأمريكا

فى عام ١٩٧٦ احتفلنا نحن الأمريكين بمرور مائتى عام على الاستقلال وذلك بالطبل والزمر ، الا أننا تركنا المناسبة تمر دون أى تدبير جاد لمدى ملائمة مؤسساتنا للعصر فى القرن القادم . وقد عرضت الصحافة والتليفزيون للمشكلات الصعبة التى تبذل أمتنا الجهد لاحتوائها، الا أنها لم تقدم سوى القليل من التحليلات . ونحن ندرك أن تلك المؤسسات والتى قدمت لنا خدمات جليلة فى الماضى أصبحت الآن أقل فعالية ، الا أننا نجد من السهل علينا وبالتأكيد من الأكثر اثارة - أن نحول القضية الى قضية أشخاص ، نتهم بعضهم بالفساد ، أو التكنم ، أو الفشل فى تقديم النموذج الأمثل للقيادة ، عن أن نبحث عن بدائل لتلك المؤسسات . لذلك فإن ما ينبغى علينا عمله هو أن نسرع بتقديم اقتراحات جديدة ، وسن تشريعات جديدة ، والدفع بقيادات جديدة وجذابة لتطهير بعض مؤسساتنا .

واننا لنشعر بالحيرة ازاء عجزنا عن ادراك سر عدم تحقيق جهود أمتنا قدرا أكبر من النجاح . وعلى الرغم من وجود بعض السياسيين ممن يشعرون بنبض الشعب ويدركون نواحي قصور الحكم ، الا أنهم يستجيبون رغم عنهم للمضغوط السياسية قصيرة الأجل ، كما أنهم لا يملكون تفويضا لبحث التغيرات الجذرية . أما قيادات رجال الأعمال فانهم وبرغم وعيهم الكامل بالمشكلات بالغة التعقيد والتى تخلقها الأجواء السياسية والاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالساحة التقليدية للأعمال ، الا أنهم لا يملكون لا الفراغ ولا التنظيم اللازم لمواجهة تلك المشكلات . أما المفكرون وأساتذة الجامعات فانهم غير معدين بما يكفى لمواجهة تلك المشكلات التى تتسبب بالشمولية ، وذلك نظرا لسقوطهم ضحية لتخصصاتهم الضيقة ولقلة خبرتهم الشخصية بالادارة .

ونحن نرى أن أفضل الطرق للنظر في مؤسساتنا بهدف إعادة فحص فرضياتنا وبحث البدائل المتاحة ، انما توجهه في دول أخرى تواجه مشكلات مشابهة وتجد لها حلولاً مختلفة .

ولما كانت قيادات العالم في الوقت الحاضر شركة بين أكثر من دولة ، فان علينا أكثر من ذي قبل - أن نتعلم من الدول الأخرى وأن ندرس نجاحاتها . ومن بين هذه الدول اليابان - فهي صاحبة ثاني أكبر قوة اقتصادية في العالم ، وبحكم كونها دولة عصرية ذات نظام ديمقراطي واقتصاد حر شبيه بنظامنا - تعد أفضل نموذج للدراسة .

وبالنظر الى طبيعة ومجالات نجاحات اليابان ، فانه من الجدير بالملاحظة كيف لا يبدى الأمريكيون اهتماما بالاستفادة من النموذج الياباني الا قليلا ١٩ .

ولما كانت المؤسسات اليابانية قد أصبحت تعمل بفعالية أكبر من نظيراتها الأجنبية ، فان العديد من اليابانيين يعودون الآن من جولاتهم الدراسية في الخارج مثبطين لأنهم لم يجدوا سوى القليل ليتعلموه ، ومع ذلك فما زالوا يجوبون العالم بحثاً عن دروس مفيدة ولو بقدر ضئيل . ورغم ما أصاب المؤسسات الأمريكية من تخلف فانها ما زالت غير مستعدة للتعلم من الدول غير الأوروبية .

ويقوم بعض الأمريكيين بدراسة اليابان كثقافة خلافة ذات تاريخ مثير ، وكأدب رقيق ، وتقاليده مثيرة للفضول ، ومعتقدات دينية راسخة ، الا أن أولئك الدارسين ينتمون الى عالم الثقافة والأدب لا الى عالم رجال الأعمال .

وربما وجدنا تفسيراً لذلك في أن اليابانيين اعتادوا على التطلع الى الخارج بحثاً عما يمكن أن يتعلموه ، بينما اعتاد الأمريكيون من رجال الأعمال أن يعلموا باقي دول العالم . ولذلك يجدون من الصعب عليهم الظهور بمظهر التلميذ ، حتى لو أدت تلك الامبالاة أو الرفض للنجاحات الأجنبية الى حرماننا من دروس نافعة .

وتقدم المؤسسات اليابانية لأمريكا مرآة مضيئة بكل وضوح لأسباب عديدة ، منها : أن اليابان - على خلاف الدول الغربية - قامت بعملية واعية لفحص وإعادة بناء كافة مؤسساتها التقليدية على أساس اعتبارات عقلانية . هذا بينما نجد أن النظام السياسي الأمريكي الذي وضعت أسسه



منذ نحو مائتى عام لخدمة مجتمع زراعى غير عصرى - مازال منذ ذلك الحين دون أية محاولات منظمة وواعية لاعادة تنظيمه بشكل جذرى .

فقد نشأت مؤسسات جديدة ونمت شيئا فشيئا دون أى تصور فلسفى شامل لمدى الاحتياج اليها . أما المؤسسات اليابانية فقد مرت خلال الأعوام المائة والعشرة الأخيرة بعمليتين رئيسيتين واضحتين، لاعادة الفحص والتقييم لتقرير أيهما تحتاج اليه الدولة . ففي عام ١٨٦٨ بدأت اليابان دراسة على مدى عقدين من الزمن لأفضل المؤسسات والنظم العالمية فى كل قطاع : القطاع الحكومى ، وقطاع الأعمال ، والتعليم ، والفنون ، والآداب ، والقطاع العسكرى . ومرة أخرى قامت اليابان فى أعقاب الحرب العالمية الثانية بتوجيه من قوات الحلفاء المحتلة لها بعملية أساسية لاعادة بناء مؤسساتها لتكون أكثر ديمقراطية وأكثر فاعلية .

ورغم انتهاء الاحتلال فى عام ١٩٥٢ الا أن اليابانيين استمروا لعدة سنوات فى عملية اعادة التنظيم ، وبشكل خاص فى مجالات التجارة والصناعة والتي لم تكن قد خضعت بعد حينذاك لعملية التطوير والتحديث . وقد حاول القادة اليابانيون فى كلتا المرتين فى أواخر القرن التاسع عشر وفى منتصف القرن العشرين - أن يختاروا المؤسسات المناسبة لبلد فى مثل ظروف بلدهم ، له مثل تقاليده الثقافية .

ورغم أن المؤسسات التى نتجت عن ذلك كانت أكثر شبيها بالنماذج الأجنبية عنها بتلك اليابانية التقليدية ، الا أن القادة اليابانيين نجحوا فى سعيهم لاختيار أفضل النماذج ثم أضافوا اليها بعض التحسينات . وقد قامت اليابان فى مرحلة الاعداد للاختبار بتنمية قدرات المتخصصين من أبنائها والذين حللوا نقاط القوة والضعف فى المؤسسات المقابلة فى كل دولة عصرية . وقد أكسبتها هذه العملية خبرة لا تدانها فيها أى دولة أخرى - فى تقييم فعالية المؤسسات القائمة وفى خلق أو اعادة تشكيل المؤسسات عن طريق التخطيط العقلانى لمواجهة الاحتياجات المستقبلية .

وبالنظر فى تجربة اليابان يمكننا الاستفادة من هذا التقييم المفصل للمؤسسات العصرية .

وهناك سبب ثان يوضح لنا لماذا كانت اليابان مرآة نافعة لأمريكا ، الا وهو أنها من بين كافة الدول الديمقراطية الصناعية المتقدمة ، ومع كونها الدولة الوحيدة غير الغربية لهى الأكثر تميزا على الإطلاق .

ولا ينبغي على المرء أن يغالى فى تفردا ، اذ أن العديد من الممارسات التى سوف تناقش فى هذا الكتاب يمكن أن نجدها الى حد ما فى أوروبا وكندا أو استراليا ، كما أن المؤسسات اليابانية قد تم تشكيلها بإرادة واعية أكثر مما بنيت على التقاليد . الا أن اليابان اعتمدت على تقاليد العريقة بشكل خلاق فى تطوير النظم الأوربية بطرق جديدة ومختلفة لتلائم ظروفها . ونظرا لجهود اليابان المتميزة فى إعادة مزج التقاليد المختلفة ، فانها وحدها دون كل الدول الصناعية المتقدمة تمثل أعظم مقابلة بالبناء المؤسسى الأمريكى ، وتقدم أعظم الفرص لفحص فرضياتنا الأساسية .

**والسبب الثالث** هو أن الظروف قد فرضت على اليابان الريادة فى مواجهة نفس المشكلات التى بدأت لتوها تمثل هما لأمريكا . ذلك أن أمريكا أرسيت أنماط العلاقات بين الحكومة وقطاع الأعمال فى عصر كانت فيه الموارد الطبيعية - للأغراض العملية - غير محدودة ، وكان بمقدور الناس أن يتخلصوا من نفاياتهم دون تدمير للبيئة .

أما فى المستقبل فان تقاعس الحكومة عن بذل الجهد للتحكم فى مصادر الطاقة ، وتلوث البيئة قد يشكل كارثة . كما أن أمريكا حينما كانت دولة ذات كثافة سكانية منخفضة ، وأراض شاسعة وفرص اقتصادية كبيرة ، كان بوسع مواطنيها أن يتمتعوا بأقصى قدر من الاستقلال مع أقل قدر من التدخل الحكومى . أما الآن ومع ازدياد الكثافة السكانية ، فانه من المرغوب فيه أن تقوم الحكومة بتقديم بعض التوجيهات فى مسألة توزيع السكان .

كذلك فانه قبل تقدم وسائل المواصلات والاتصالات الحديثة ، كان من الحكمة ترك كثير من القرارات للولايات ، ولكن مع تزايد الحركة والانتقال فانه من المطلوب أن تقوم الحكومة المركزية بإعادة بعض النظام الى التشريعات التى تسنها الولايات والأخذة فى التعقد والنداخل والتضارب فى مجالات مثل الضرائب والشئون الاجتماعية والتعليم . وفى عصر سابق كانت أعمال المال والتجارة الأمريكية مرتبطة بشكل شامل بالأسواق الداخلية ، لذا لم يكن من الضروري أن تكون لنا سياسة تجارية خارجية . أما الآن فقد نمت التجارة الخارجية بسرعة كبيرة الى حد أن بعض الصناعات الأمريكية باتت تتعرض لخطر الفناء وتشريد عمالها ما لم تضع أمريكا سياسة تجارية تتوافق مع المميزات المقارنة لاقتصادنا .

وفى كل تلك المجالات واجهت اليابان فى وقت مبكر المشكلات نفسها وتفاعلت معها بهمة ونشاط أكبر . ففى ظل ندرة شبه كاملة للموارد الطبيعية ، كان على اليابان منذ عشرات السنين أن تطبق سياسات للطاقة لمواجهة العجز فيها ، الأمر الذى بدأت أمريكا لتوها تسشعره حاليا . كما كان على اليابان ازاء الازدياد المتصاعد فى الكثافة السكانية أن تنوصل الى ترتيبات جماعية تمثل صالح كل فرد وتقلل من خطر نمزيق الفرد للمجتمع ككل ، وهى مشكلة كانت أقل خطورة فى أمريكا قبل اكتظاظ مدنها بالسكان . وفى عام ١٨٦٨ وفى ظل توزع سلطة الحكم على ما يزيد على مئتين وخمسين حاكما اقليميا « لورد » ، لاقت اليابان فى مواجهة المنافسة الأجنبية صعوبات أعظم من تلك التى واجهتها أمريكا فى عام ١٧٧٦ مما دفعها لبذل جهد أكبر من أجل اقامة سلطة مركزية ، وعلى مدى أكثر من مائة عام ، وتجنبنا للغزو الأجنبى ، ورغبة فى اللحاق بالغرب المتمددين ، كان على الحكومة اليابانية أن تتولى زمام القيادة فى التعامل مع القضايا العامة فى التخطيط وإعادة البناء والتحديث واستبعاد الصناعات الآفلة ، ذلك النوع من القيادة الذى بدأت تنظر اليه أمريكا الآن فقط باعتباره أمرا مرغوبا فيه .

كذلك بدأت اليابان منذ عشرات السنين فى ارساء أسس سياسية تجارية خارجية ، باعتبارها جزيرة صغيرة تعتمد على النجارة الدولية فى حصولها على الموارد الطبيعية ، وفتح أسواق لمنتجاتها . وقد صارت أمريكا الآن تعتبر مثل تلك السياسة أمرا ضروريا . وباختصار فان اليابان كانت رائدة فى تطبيق سياسات مناسبة للظروف الجديدة والتى تحيط بأمريكا اليوم .

**والسبب الرابع** لكون اليابان مرآة نافعة هو النجاحات المعجزة التى حققتها المؤسسات اليابانية ، والتى لم تكن نجاحات اقتصادية فحسب وإنما سياسية واجتماعية كذلك . وبينما نجد أن العديد من تلك النجاحات يستحق المحاكاة ، فليس معنى ذلك القول بأن مستوى الحياة فى اليابان هو بشكل عام أعلى من مستوى الحياة فى أمريكا ، فمثل هذا لحكم يعد حكما غير موضوعى على أحسن الفروض ، ذلك أنه على الرغم من أن اليابانيين يتعاملون مع الكثير من المشكلات بفعالية أكبر ، إلا أنهم هانئون من الازدحام المفرط ، والعجز الحطير فى الموارد ، وهى مشكلات جنبتها أمريكا لحسن الحظ . كما أن المؤسسات اليابانية قد لا تضمن سوى الاستمرار فى نجاحها فى العقود المقبلة ، إذ أن اليابانيين عرضة لأزمات عالمية لنقص الطاقة ، وللأساس الأجنبية لحماية المنتج الوطنى

فى مواجهة الصادرات اليابانية ، فضلا على المنافسة المتزايدة من جانب الدول النامية التى تتمتع بعمالة أقل تكلفة ٠٠ وكل تلك الأسباب يمكن أن تكون لها آثار خطيرة على اليابان ، بغض النظر عن فعالية مؤسساتها ٠

ومن الصعب أن نبرهن على أن الشكل الحال للمؤسسات اليابانية هو الشكل الأفضل لها فى المستقبل ، اذ أنها يجب أن تكيف نفسها لعصر جديد تتباطأ فيه معدلات النمو الاقتصادى ، بينما تتزايد ما تتخذه الدول الأخرى من اجراءات لحماية منتجاتها الوطنية ٠

وليس بوسع المرء فى النهاية الادعاء بأن تبنى النموذج اليابانى سوف يمكن أمريكا من الافلات من مشكلاتها الخطيرة لأنه حتى أفضل المؤسسات اليابانية يشوبها النقص ، ولأنه توجد عوامل أخرى بخلاف ما ذكرناه فى هذا الكتاب يمكن أن تؤثر على نجاحنا ، وفضلا عن ذلك فان المؤسسات اليابانية ليست كلها مطلوبة ولا جديرة بالمحاكاة ٠ الا أننا لو استخدمنا المقاييس التى اعتادت أمريكا قياس النجاح بها لاتضح لنا على الفور أن تلك المؤسسات استطاعت فى العديد من المجالات أن تتعامل مع المشكلات نفسها التى نواجهها ، وبطريقة أكثر نجاحا مما نفعل ٠ وبعد ٠٠٠ أفلى يكون من المفيد لنا أن نبدى نفس الشغف فى التعلم من الشرق والذى أبدته اليابان فى تعلمها من الغرب ؟

وسوف يلتبس العديد من القراء الأعذار - وهم يتابعون ملاحظتهم للنجاحات اليابانية على الصفحات التالية من هذا الكتاب - لتجاهل النماذج اليابانية بدعوى أنها مكلفة ، أو أنها تحتوى فى طياتها على عناصر ضعف وان لم يسهل على المرء تمييزها بوضوح ، أو أنها لا يمكن أن تناسب التقاليد الأمريكية بسهولة ٠٠ ولكن كل ما أرجوه من القارئ الذى يقول « ان هذه النماذج لن تفلح هنا » أن يعلق حكمه النهائى حتى يأتى الى نهاية الفصل الأخير من هذا الكتاب ٠

## الفصل الثانی

### المعجزة اليابانية

لو ان اليابان كانت ولاية أمريكية لجاء ترتيبها الخامس من حيث المساحة بعد ولايات « ألاسكا » ، و « تكساس » ، و « كاليفورنيا » ، و « مونتانا » الأمريكية . وعلى تلك المساحة الصغيرة من الأرض يعيش أكثر من ( ١١٥ ) مليوناً من البشر - أى نحو نصف تعداد سكان الولايات المتحدة - مما يجعل اليابان صاحبة أعلى كثافة سكانية بين دول العالم الرئيسية . وتبلغ مساحة الأراضي الصالحة للزراعة في اليابان سدس مساحة البلاد ، وعلى الرغم من ارتفاع انتاجية الفدان فإن ما يزيد على ٣٠٪ من احتياجات اليابان من الطعام يتحتم استيرادها . كما تعتمد اليابان على استيراد ٨٥٪ من احتياجاتها من الطاقة ، حيث لا يوجد لديها في الواقع بترول ، أو حديد ، أو فحم ، أو أية ثروات معدنية أخرى . وهي تستورد أخشاباً من أمريكا الشمالية أكثر مما تنتج ، ويعتمد انتاجها من المواد الغذائية على المزارع الأمريكية الشمالية أكثر مما يعتمد على ما تغله المزارع اليابانية .

وفي الفترة من عام ١٩٤٥ الى عام ١٩٤٧ عاد الى اليابان ستة ملايين جندي ومدني ، بعضهم ظل يحيا في الخارج لعشرات السنين - ليقع عبء اطعامهم على الوطن الأم ، مما أدى الى نقص الغذاء وانتشار أمراض سوء التغذية . ويعجب المرء في الحقيقة ، كما يعجب الكثير من اليابانيين ، كيف أمكن لبلد في حجم ولاية « مونتانا » وبدون أية مصادر ثروة طبيعية تقريباً ، أن يعول ما يزيد على مائة مليون نسمة .

وبحلول عام ١٩٥٢ ، ومع انقضاء الاحتلال العسكري الأمريكي ، كانت اليابان قد استعادت مستويات الانتاج التي كانت سائدة لديها قبل الحرب ، الا أن ناتجها القومي الاجمالي كان أزيد قليلاً من ثلث دخل فرنسا ، أو المملكة المتحدة .

أما في أواخر السبعينيات فقد بلغ الناتج القومي الإجمالي لليابان ما يعادل دخل المملكة المتحدة وفرنسا معا ، أو أكثر من نصف الناتج القومي الإجمالي الأمريكي . وبلغ إنتاج اليابان من الصلب تقريبا حجم إنتاج الولايات المتحدة منه ، ولكن مصانع الصلب اليابانية كانت أكثر تطورا وكفاءة . فمن بين أكبر وأحدث اثنين وعشرين فرنا عاليا لإنتاج الصلب في العالم في عام ١٩٧٨ ، كان نصيب اليابان وحدها أربعة عشر فرنا مقابل لا شيء للولايات المتحدة . وبذلك استطاع الصلب الياباني بمصانعه المتطورة والأعلى في إنتاجيتها أن يتفوق على الصلب الأمريكي في المنافسة في الأسواق الأمريكية ، فضلا على الأسواق العالمية . وقد قامت اليابان بإنشاء صناعات منافسة للغاية في مجال تلو الآخر ، مستغلة في ذلك مزاياها المقارنة من حيث رخص تكلفة العمالة لديها أولا ، ثم بعد ذلك من حيث اقتصاديات الانتاج كبير الحجم والتكنولوجيا الحديثة ، والتنظيم .

وفي حين لم تكن أجهزة الراديو والتسجيل و « الهاي فاي » اليابانية منافسة بالنسبة لمثيلاتها الأمريكية في أوائل الخمسينيات ، لم يمض وقت طويل حتى سيطرت على الأسواق . كما غطت صناعة الساعات اليابانية على صناعة الساعات السويسرية الشهيرة والمشهود لها بحق . وقضت صناعة الدراجات البخارية اليابانية بالفعل على مثيلتها البريطانية الصنع ، حتى أننا لا نجد في أمريكا من بين أشهر وأنجح شركات إنتاج الدراجات البخارية شركات غير يابانية سوى شركة واحدة وهي « هارلي - دافيدسون Harley Davidson » واضطرت ألمانيا للتخلي عن سيادتها في صناعة آلات التصوير والعدسات - فيما قبل الحرب العالمية الثانية - لصالح الصناعة اليابانية التي فرضت سيطرتها أيضا على صناعة النظارات والبصريات .

وحتى في المجالات البعيدة للغاية عن التقاليد اليابانية ، تفوقت الشركات اليابانية في أدائها في معظم الأحوال على نظيراتها الغربية ، فبحاول السبعينيات لم يعد باستطاعة أشهر منتجى البيانو الأمريكيين - مثل « استينواي » وغيره منافسة شركة « ياماها » اليابانية ، كما صارت شركة « ماروماتسو Marumatsu » منافسة لنظيراتها الأمريكية ، وبتفوق كبير ، وذلك في صناعة الناي الغربي . وامتدت السيطرة اليابانية الى مجالات متنوعة كالدراجات ، ومعدات التزلج على الجليد ، والخزف و « السوسيت » Zippers وغيرها . وفي أواخر السبعينيات انخفضت تكلفة بناء السفن اليابانية الجديدة عن نظيرتها الأوروبية بنحو ٢٠٪ الى ٣٠٪ ، حتى اضطرت الدول الأوروبية الى اللجوء الى التدخل في آليات السوق بفرض قيود للحد من عدد السفن المشتراة

من اليابان ، مما أجبر شركات بناء السفن اليابانية - في أعقاب أزمة البترول - على التشغيل بطاقة أقل بكثير ، ورغم تلك الظروف فإن أداء اليابان حينذاك فاق أداء أوروبا وأمريكا مجتمعتين ، إذ بلغ انتاجها من السفن ما يعادل نحو نصف طاقة الشحن العالمية مقدرة بالطن .

وبالنسبة لصناعة سيارات الركوب فقد بلغ انتاج اليابان منها في عام ١٩٥٨ أقل من ١٠٠٠ سيارة ، في حين ظلت شركة « فولكس فاجن » « Volks Wagon » الألمانية حتى بداية السبعينيات المصدر الرئيسى للسيارات الأجنبية للولايات المتحدة . إلا أن مبيعات شركة « تويوتا » « Toyota » ومن بعدها شركة « نيسان » « Nissan » اليابانيتين من السيارات في الولايات المتحدة سرعان ما فاقت مبيعات تلك الشركة الألمانية . وفي عام ١٩٧٨ حلت شركة « هوندا » اليابانية محل شركة « فولكس فاجن » لتصبح ثالث أكبر مصدر لسيارات الركوب للولايات المتحدة . وخلال عام ١٩٧٧ بلغ ما صدرته اليابان من السيارات ما يزيد على ٥ر٤ مليون سيارة ، بينما لم تصدر الولايات المتحدة سوى ما يعادل جزءا صغيرا من هذا العدد . وفي حين باعت اليابان لأمريكا مليوني سيارة تقريبا ، لم تصدر أمريكا لليابان سوى نحو ٥٠٠٠ سيارة . ولو أن قوى السوق كانت قد تركت تعمل بحرية في ١٩٧٨ لزادت الصادرات اليابانية أكثر من ذلك ، غير أن اليابان قررت حينئذ الحد من صادراتها عن قصد لتتجنب العواقب السياسية في أوروبا وأمريكا .

وقد عفا الزمن على تفسير تلك النجاحات اليابانية برخص تكلفة العمالة ، إذ أنه في عام ١٩٧٨ حين جرى خفض قيمة الدولار (١) ، أصبحت أجور العمال اليابانية أعلى قليلا من نظرائهم في الولايات المتحدة . لذلك فإن التفسير الأعظم أهمية للتفوق الياباني يكمن في تحديث معدات الانتاج وارتفاع انتاجية العمال . فقد كشف مسيح للعوامل المختلفة في الانتاج الصناعي أجراه عالم الاقتصاد «ديل جور جينسون» ، Dale Jor Jenson من أن درجة حداثة التكنولوجيا المطبقة في المصانع اليابانية في عام ١٩٧٣ كانت تفوق في المتوسط نظيرتها في الولايات المتحدة . وفي عام ١٩٧٥ بلغت انتاجية العامل الياباني من السيارات كل تسعة أيام ما قيمته ألف جنيه استرليني ، بينما يحتاج العامل في شركة «ليلاند موتورز» البريطانية Leyland Motors الى ( ٤٧ ) يوما لينتج القدر نفسه من السيارات .

---

(١) قيمة الدولار المستخدمة في هذا الكتاب محسوبة على أساس متوسط سعر تحويل للدولار يساوى ١٨٠ ينًا يابانيًا حسب أسعار أكتوبر ١٩٧٨ .

وفى حين لم تتجاوز انتاجية العامل فى السنة فى أى من مصانع السيارات الأوروبية الرئيسية ( فيات Fiat ، رينو Renault ، وفولكس فاغن Volks Wagon ) (٢٠) سيارة فى عام ١٩٧٦ ، نجد أن العامل اليابانى فى شركة « نيسان » Nissan استطاع أن ينتج ( ٤٢ ) سيارة غى العام ، كما بلغت انتاجية زميله فى شركة « تويوتا » Toyota ( ٤٩ ) سيارة . أما فى صناعة الصلب فقد كانت انتاجية العامل اليابانى فى عام ١٩٦٢ مائة طن تقريبا بالمقارنة بـ ( ٤٠ ) طن للعامل الانجليزى ، الا أنها تضاعفت بعد ذلك لتصل بحلول عام ١٩٧٤ الى ما بين ضعف الى ثلاثة أضعاف انتاجية زميله الانجليزى . وفى صناعة كراسى التحميل ذات البلى ( رولمان البلى ) بلغت انتاجية العامل اليابانى فى عام ١٩٧٦ نحو ثلاث مرات ونصف مرة مقارنة بانتاجية نظيره فى مصانع شركة « آر اتش بى » RHP البريطانية الرائدة فى هذا المجال .

ومع ذلك فما يزال الأمريكيون أكثر نجاحا من اليابانيين فى عدة مجالات رئيسية مثل صناعة الكمبيوتر والبتروكيماويات والأفلام الخام ، وما زالت اليابان تحصى صناعاتها فى تلك المجالات . وقد بدأت اليابان بالفعل تشكل أخطر تحدى لشركة « آى . بى . ام » الأمريكية IBM ولشركات الكمبيوتر العالمية الأخرى ذات الأصل الأمريكى ، وباتت أجهزة الكمبيوتر يابانية الصنع تحصل على نصيب متزايد فى السوق المحلى اليابانى رغم تقلص اجراءات الحماية . وفى مجال صناعة آلات تصوير المستندات يتزايد أيضا نصيب المنتج المحلى فى الأسواق اليابانية . وبالرغم من التفوق الأمريكى الواضح فى مجال التكنولوجيا العسكرية والنووية ، فقد تحسنت التكنولوجيا اليابانية بسرعة كبيرة حتى ان اليابان والولايات المتحدة تقومان حاليا بمشروعات بحثية مشتركة كبرى . وقد تخلت اليابان على الأقل مؤقتا عن بذل جهودها فى مجال تصنيع الطائرات الضخمة ، وذلك بسبب الضغوط الأمريكية عليها من أجل شراء طائرات أمريكية الصنع ، ولخفض العجز فى الميزان التجارى بين البلدين وبالرغم من ذلك فإن العديد من أجزاء الطائرات الأمريكية يتم انتاجها فى اليابان .

ويعتبر الميزان التجارى أحد وسائل قياس القدرة التنافسية لليابان والولايات المتحدة . فقد وصل العجز الأمريكى فى الميزان التجارى مع اليابان فى أواخر السبعينيات الى نحو عشرة بلايين دولار فى العام مع مؤشرات ضئيلة لهبوط هذا العجز . وذلك بالرغم من خفض قيمة الدولار . وتساعد الضغوط السياسية . ويؤكد هذا العجز أكثر من أى شىء آخر



القدرة التنافسية الصناعية لليابان ، إذ أن معظم صادرات أمريكا لليابان هي منتجات زراعية ومواد خام . وقد كانت سياسة اليابان التجارية حتى أواخر الستينيات من بين أكثر السياسات تنسداً في العالم من حيث إجراءات حماية المنتجات المحلية ، مما أحبط المحاولات الأمريكية آنذاك لاختراق الأسواق اليابانية . وبالرغم من تحرير التجارة بمعدلات سريعة في معظم المجالات ، فما زالت الوزارات اليابانية - من وقت إلى آخر - تخلق صعوبات خاصة في وجه المنتجات الأمريكية المنافسة ، في حين لم تنجح حكومة الولايات المتحدة - حتى منتصف السبعينيات - في تمثيل مصالح الشركات الأمريكية بشكل فعال ومساندة جهودها لفتح الأسواق اليابانية أمام منتجاتها ، إلا أنه وطبقاً لدراسة أجرتها مجموعة بوسطن الاستشارية لحساب وزارة الخزانة الأمريكية في عام ١٩٧٨ ، فإن السبب الأساسي للعجز التجاري لا يرجع إلى سياسات الحماية اليابانية ، ولكن إلى تدني القدرة التنافسية الأمريكية ، ونقص الاهتمام بتنمية الصادرات إلى اليابان . فقد وضعت القدرة التنافسية الأمريكية ، ليس فقط بالمقارنة باليابان ، ولكن بالنسبة لدول أخرى كذلك حتى فقدت أمريكا نسبة نحو ٤٠٪ من نصيبها من الواردات الأجنبية للسوق - في الفترة من أواخر الستينيات حتى أواخر السبعينيات - وذلك لصالح استراليا ، وكوريا ، وتايوان وغيرها من الدول الآسيوية .

وما زال ما يتم نشره في أمريكا عن مدى التفوق الياباني على الولايات المتحدة في القدرة التنافسية الصناعية أقل من اللازم . إلا أن حقيقة الأوضاع يعكسها ما أقر به مسئول كبير بأحد مراكز البحوث اليابانية الرائدة - في حديث خاص - وهو أن الولايات المتحدة بقطاعها الزراعي ذي القدرة التنافسية العالية أصبحت تمثل بالنسبة لليابان البديل لمستعمراتها السابقة فيما قبل الحرب العالمية الثانية - من حيث امدادها لنظام صناعي أكثر حداثة وتطوراً بما يحتاجه من منتجات زراعية ومواد خام .

وما لم تحسن أمريكا من قدرتها التنافسية فإن المساكنات قصيرة الأجل - بما في ذلك خفض قيمة الدولار - من المحتمل ألا يكون لها سوى أثر ضئيل ، بينما سيستمر العجز في الميزان التجاري في التزايد . وإذا أخذنا في الاعتبار تدني القدرات الأمريكية البحثية بالمقارنة بالاهتمام الياباني المتنامي بالبحوث ، ونقص تشجيع الحكومة الأمريكية للشركات الأمريكية مقارنة بتشجيع اليابان لرجال الأعمال اليابانيين ، والعجز الأمريكي في رأس المال الأجنبي بالمقارنة بتعاظم الفائض الياباني ، فأننا

نجد أن لدينا كل الأسباب لكي نتوقع استمرار اتساع الفجوة في القدرة التنافسية بين البلدين .

وقد سعت الولايات المتحدة بضرورة التدخل في آليات السوق بفرض قيود للحد من التهديد الياباني ، وذلك في المجالات التي تنامت فيها القدرة التنافسية اليابانية بسرعة بحيث صارت تهدد الصناعات الأمريكية بشدة . حدث هذا في الستينات ، حين هددت صناعات النسيج اليابانية مثيلاتها الأمريكية ، اذ تصاعدت الضغوط الأمريكية السياسية آنذاك حتى أدت الى قيام الشركات اليابانية طواعية بتحديد « حصص » لصادراتها تجنباً لفرض حواجز جمركية رسمية عليها .

وفي السبعينيات وحين بدا في الأفق احتمال اضطراب كبرى شركات انتاج التليفزيونات في أمريكا الى اغلاق أبوابها من جراء المنافسة اليابانية لها ، قامت الشركات اليابانية مرة أخرى بالحد من مبيعاتها في الولايات المتحدة . وبالنسبة للصلب طبقت أمريكا معادلة سعرية معقدة للحد من وارداته والتي يأتي جزء معتبر منها من اليابان .

وفي أواخر السبعينيات ، وحينما أصبحت سيارات الركوب اليابانية منافسة لمثيلاتها الأمريكية - لدرجة أن مبيعاتها فاقت بالفعل مبيعات السيارات الأمريكية في ولاية كاليفورنيا - قامت الشركات اليابانية بزيادة أسعارها، لتقليص صادراتها للولايات المتحدة ، حتى تتجنب اتخاذها لاجراءات أكثر خطورة لحماية أسواقها .

وقد أدت هذه القيود غير الرسمية على الصادرات اليابانية للولايات المتحدة في مجالات النسيج والصلب والتليفزيون والسيارات الى تخفيض حدة التوتر الحالي في العلاقات التجارية بين البلدين . الا أن استمرار اجراءات الحماية غير الرسمية للأسواق الأمريكية من شأنه أن يقلل من الضغوط التي تمارس على الصناعة الأمريكية حتى ترتفع الى مستوى المقاييس اليابانية للقدرة التنافسية .

وعلى صعيد التجارة الدولية كان على اليابان أن تتعلم كيف تتعامل باللغة الانجليزية ، وكيف تطبق الأنماط التجارية التي استحدثتها أصلاً وتحكمت فيها الدول الغربية . وعلى الرغم من تلك المعوقات الواضحة ، فقد بدأت اليابان تتحكم في التجارة الدولية بعدما فرضت سيطرتها على الانتاج الصناعي . حتى اننا نجد أن الشركات التجارية اليابانية مثل « ميتسوبيشي Mitsubishi » ، « ميتسوي Mitsui » ، « سوميتومو Sumitomo » ، « سي ايتو C Itoh » ، « ماروبيني Marubeni » ، « نيشو يواي Nissho Iwei » تتنافس مع بعضها البعض ، ولا تجد

منافساً واحداً لها من بين شركات التجارة الأجنبية . ومن أمثلة تلك السيطرة ، أن هذه الشركات الست تقوم وحدها - بخلاف ما تقوم به غيرها من شركات التجارة اليابانية الأخرى - بأكثر من نصف حجم التبادل التجارى بين الولايات المتحدة واليابان . ونظراً لشبكة معلوماتها واتصالاتها المتميزة حول العالم ، فإن جزءاً معتبراً من التجارة الدولية غير المتصلة باليابان يتم أيضاً من خلال قنوات تلك الشركات التجارية العملاقة .

وقد فاق حجم الاستثمارات اليابانية فى الولايات المتحدة بالفعل حجم الاستثمارات الأمريكية فى اليابان ، ويزداد نمو تلك الاستثمارات بمعدلات سريعة مع قيام المزيد من الشركات اليابانية باقامة مصانع لها ، وشراء أسهم وهــتلكات فى الولايات المتحدة .

ويعد الركود الاقتصادى من المشكلات الخطيرة التى تواجه معظم الدول المتقدمة ، وتحجم كل من الحكومتين الأمريكية واليابانية عن انعاش اقتصادها بشكل كبير خشية التضخم . وقد عانت اليابان - فى أعقاب أزمة البترول فى عام ١٩٧٣ - من خطأ الانعاش الزائد لاقتصادها والذى أدى الى ارتفاع كبير جداً فى معدل التضخم على مدى عام كامل ولكن - وفيما عدا تلك الفترة القصيرة - فإن اليابان لم تفلح فحسب فى المحافظة على معدلات نمو أعلى من معدلات النمو الأمريكية ، ولكنها حافظت كذلك على معدلات أقل لزيادة مؤشر أسعار الجملة .

وقد كان النجاح الاقتصادى فى الخمسينيات يتم جزئياً على حساب المستهلك اليابانى ، حيث ان الهيكل الاجتماعى لزيادة الأجور كان دائماً متخلفاً عن زيادة معدلات النمو والانتاجية . الا أنه فى السنوات الأخيرة ارتفع متوسط دخل الفرد وما يملكه من السلع الاستهلاكية بنفس سرعة نمو الناتج القومى الإجمالى ، وبالتالي فقد زاد بمعدلات أعلى بكثير من الدول الأخرى . وقد أصبح نمو القدرة الشرائية للمستهلك اليابانى ملفتاً للنظر لدرجة أن الأجانب المقيمين فى اليابان صاروا الآن يواجهون صعوبة فى المحافظة على مستوى معيشتهم - ليتمشى مع مستوى نظرائهم اليابانيين دون الحصول على بدلات خاصة .

هذا بينما يجد اليابانيون المقيمون فى أمريكا أن أسعار السلع الكمالية والمطاعم الراقية هى بالنسبة لهــ « متهاودة » للغاية . وهناك طرق متعددة لحساب الدخل الشخصى ، ولكن اذا ما أدخل المرء فى اعتباره الاسكان المدعوم من الدولة ، فإن الأجور اليابانية بحلول عام ١٩٧٨ تكون قد فاقت بالفعل مستويات الأجور فى أمريكا . وليس هذا فحسب بل انها

أخذة في الزيادة وبمعدلات أسرع . ومن المؤكد أن شبكات الصرف الصحي في اليابان ما زالت أقل من المستويات العالمية ، كما أن مساحة البيوت وملكية السيارات ما زالت متخلفة عن نظيراتها في الولايات المتحدة ، إلا أن الفجوة تضيق يوما بعد يوم .

ولا يعد قطاع التوزيع والتجارة الداخلية الياباني في مثل كفاءة نظيره الأمريكي ، كما تعتبر الأسعار مرتفعة بالمقاييس العالمية . وباستخدام المؤشرات التقليدية للأسعار ، فإن الأجور اليابانية في عام ١٩٧٨ كانت لا تزال ذات قدرة شرائية أقل ، إلا أن الفرد الياباني المتوسط ينفق على السكن أقل من المعدلات الشائعة ، ويستهلك كميات أقل من المنتجات مرتفعة السعر - طبقا لتلك المؤشرات - مثل اللحوم وغيرها .

وتتقدم اليابان العالم من حيث انتشار أجهزة التلفزيون ( خاصة الملون ) في البيوت ، وكذا آلات التصوير . ويتفوق المستهلك الياباني على الأمريكي من حيث ملكيته لأجهزة التسجيل ( الفيديو ) ليس فقط من حيث النسبة المئوية ، ولكن أيضا من حيث عدد الملاك الفعلي . وتتفوق معدات التزحلق على الجليد - والتي يستخدمها اليابانيون في مناطق التزحلق متوسطة المستوى - من حيث الجودة على مثيلاتها في أرقى مناطق التزحلق في أوروبا وأمريكا . وعلى الرغم من أن البعض قد لا يتفق والرأي الشخصي القائل بأن ملابس اليابانيين تعد في المتوسط ذات نوعية أعلى بالمقارنة بملابس الأمريكيين إلا أنه يوجد اتفاق واسع النطاق على أن تنوع وكم ملابسهم الرياضية ، وملابس العرس والاحتفالات الرسمية ، وأزياء العاملين بالشركات ، والأزياء غير الرسمية « الكاجوال » تفوق - وبهامش كبير - نظيراتها لدى أي شعب آخر . وعلى أسوأ تقدير فإن اليابانيين يحافظون على ملابسهم في حالة أفضل من نظرائهم الأمريكيين .

أما بالنسبة لشبكة النقل والمواصلات الداخلية ، فإن اليابان تتقدم غيرها من الدول الغربية بمعدل سريع جدا . ويستخدم اليابانيون الطائرات في انتقالاتهم الداخلية ذات المسافات القصيرة بمعدل أقل من الأمريكيين ، أما عن النقل بالسكك الحديدية فإن خط « الشين كانسين Shin Kansen » أو قطار الرصاصة « Bullet Train » والذي افتتح عام ١٩٦٤ يعمل بين طوكيو وكيوتو ، يعد أسرع وأكثر راحة من أي قطار قد تفكر أمريكا حاليا في استخدامه حتى في أكثر خطوطها ازدحاما بالمسافرين ، وإن كانت قد قامت أخيرا في عام ١٩٧٨ بشراء بعض تلك القطارات بعد أن مضى على التكنولوجيا المطبقة فيها نحو خمسة عشر عاما . وقد قامت اليابان بالفعل بمد هذا الخط السريع إلى جزيرة « كيوشو الجنوبية Kyushu » ومدينة فوكوكا Fukuoka ، ويجرى مده إلى أقصى الطرف الشمالي للجزيرة

« هونشو Honshu » الرئيسية ، وإن كانت الاعتراضات الخاصة بالضجيج تؤجل التنفيذ . ويفوق مستوى الخدمة التي تقدمها شبكة السكك الحديدية - التي تغطي اليابان - من حيث السرعة والراحة مستويات الخدمة في الشبكات المناظرة في أوروبا فضلا على أمريكا .

أما الخدمة البريدية ، فإن سرعتها تفوق بغير أدنى شك كافة المقاييس العالمية ، وتمتاز اليابان بشكل خاص بتطبيق نظم بريدية جديدة تستخدم وسائل الاتصالات الالكترونية . وتنتشر في اليابان أكثر من أى بلد آخر أجهزة الفيديو والفاكس المتصلة بأجهزة التليفون . وقد عكف نحو مائة من خبراء الكمبيوتر اليابانيين لمدة أربع سنوات على تصميم نظام خدمة مصرفية أتاح للعميل في منتصف السبعينيات أن يتوجه الى أى فرع عاوى لبنك محلى ، ويقوم بتحويل أية مبالغ لأى حساب فى أى بنك محلى آخر وفى نفس اليوم . وتتفوق أنظمة التحكم بالكمبيوتر فى انتاج الصلب من حيث تقدمها المعجز عن نظيراتها فى الدول الغربية .

أما فكرة حفظ الكتب والمجلات على شرائط كمبيوتر ، وإتاحة الاطلاع عليها لكل بيت عن طريق نظام تليفونى أو تليفزيونى ، فرغم أنها ليست قاصرة على اليابان ، الا أنها سبقت الولايات المتحدة كثيرا فى هذا المجال من حيث قيامها بحل المشكلات التنظيمية والفنية والقانونية لهذا النظام الخاص بنقل المعلومات حتى لم يعد من المستحيل أن تقوم بتطبيقه بالفعل قبل مرور عشر سنوات على الأكثر متقدمة بذلك كثيرا على أمريكا .

وإذا أخذنا فى الاعتبار الهجرة غير العادية من الريف الى المدينة فى أعقاب الحرب العالمية الثانية ، والسرعة التى لا نظير لها والتى جرى بها التحول نحو التصنيع والأنماط الغربية ، فإن المرء ليتوقع حدوث خلل اجتماعى جسيم فيما يتعرض أفراد الشعب لضغوط كبيرة . ورغم صعوبة التوصل الى مقاييس معبرة عن التحلل الاجتماعى بمفهوم يتمشى مع كل الثقافات ، الا أن مدى انتشار الجريمة يعد مؤشرا هاما فى هذا المجال . ويجمع المراقبون - فى هذا الصدد - على أن المرء بمقدوره السير فى أى مكان فى اليابان ، وفى كل ساعات الليل وهو على ثقة تامة من سلامة الشخصية . ويصل هذا الشعور بالأمان - مما قد يصدّم الأمريكيين - الى حد أن اليابانيين يحملون معهم كميات كبيرة من النقد حيث انهم يفضلون سداد فواتيرهم الضخمة نقدا ، وليس عن طريق شكاك مصرفية .

كما لا يشعر سائقو التاكسى بأى قلق على سلامتهم الشخصية . وتعضد هذه الأحكام والملاحظات الشخصية الكثير من المعلومات المسجلة

والمناحة ، اذ يقول الدارسون الأمريكيون لسجلات الجرائم فى اليابان فى ١٩٦٠ - وهى أكثر استيفاء من السجلات المثلثة فى أمريكا - ان معدلات الجرائم الكبرى فى أمريكا كالقتل ، والتعدى ، والسرقه ، والاغتصاب كانت أعلى بعدة مرات من مثيلاتها فى اليابان . وقد ارتفعت معدلات الجريمة الأمريكية فى الفترة من عام ١٩٦٠ الى عام ١٩٧٣ بمعدل بلغ ١١٠٪ كما كان الحال كذلك أيضا فى الدول المتقدمة الأخرى باستثناء اليابان حيث استمرت معدلات الجريمة فى الانخفاض أكثر .

وربما يظن البعض أن اليابان قد أهملت الثقافة والتعليم فى جهودها الرامية الى تحقيق معدلات نمو اقتصادية سريعة ، الا أن الواردات الثقافية سارت بنفس سرعة الواردات التكنولوجية وتم نشرها بين أفراد الشعب بنفس السرعة . وتتصدر اليابان دول العالم من حيث النسبة المئوية لشبابها الذين يكملون تعليمهم الثانوى وتبلغ نحو ٩٠٪ . وبالرغم من أن النسبة المئوية للأمريكيين الذين يلتحقون بالجامعات أكبر ، الا أن نسبة من يكملون تعليمهم الجامعى بين اليابانيين تعد أعلى . وعلى الرغم من تطابق متوسط عدد سنوات التعليم فى البلدين ، فان الطفل اليابانى يحظى بساعات درس يومية أطول قليلا ، وبعام دراسى أطول بنحو ستين يوما مقارنة بالطفل الأمريكى . كما أنهم يقضون وقتا أطول بكثير فى الدروس التعليمية الإضافية ، وينخرط معظمهم فى المزيد من الدروس الخاصة للتخضير للامتحانات المؤهلة لدخول المدارس الثانوية أو الجامعات . ويلاحظ الغربيون الملمون بالنظام التعليمى اليابانى أن متوسط المام الطلاب اليابانيين بتاريخ العالم والأحداث الجارية أكبر من المام معظم الطلاب الغربيين بها . وفى الرياضيات والعلوم ، حيث تتوافر معلومات كمية موثوق بها حول المهارات العالمية المقارنة ، يفوق أداء الطلاب اليابانيين أداء نظرائهم فى الدول الغربية المتقدمة بقدر كبير .

كما يحتل اليابانيون مرتبة عالية فى الموسيقى والقدرات الفنية واللياقة البدنية . وتفوق معرفة الشباب اليابانى باللغة الانجليزية معرفة الطالب الأمريكى باللغات الأجنبية ، رغم أن معرفتهم بالمحادثة الانجليزية لا يمكن مقارنتها بتلك التى يتمتع بها معظم الأوروبيين ، ولكن اذا أخذنا فى الاعتبار أنه فى عام ١٩٤٥ لم يكن أحد فى اليابان تقريبا يعرف الانجليزية ، فان ما أحرزوه من تقدم فى تعلم تلك اللغة الأجنبية على مدى حيل واحد يعد فريدا فى نوعه بين الدول الكبرى ، فضلا على أن هذا التقدم ما زال مستمرا .

وكثيرا ما لاحظ المراقبون الأجانب أن التلاميذ اليابانيين يستوعبون قدرا هائلا وبشكل غير عادى من المعلومات العامة استعدادا لامتحانات

النأهل للجامعات والمدراس الثانوية • وبالرغم من الحشو المكثف للمعلومات فى بعض الأحيان ، فاننا نجد لدى اليابانيين شغفا كبيرا بالمعلومات فى شتى الموضوعات كالشئون الدولية ، والسياسية ، والتاريخ ، والعلوم ، والفنون •

وبالنسبة لعدد قراء الصحف اليومية فهناك دولة أو دولتان تتقدمان على اليابان فى هذا المجال ، ولكننا لو أدمجنا عدد قراء الكتب ، والمجلات ، والصحف المختلفة معا فان اليابان تنصدر بكل وضوح كافة دول العالم • ورغم صعوبة الحكم على مدى تفوق البرامج التليفزيونية للشبكة القومية للتليفزيون اليابانى - بقناتها العامة والتعليمية على مثيلاتها فى دول العالم الأخرى من حيث ارتفاع المستوى - من وجهة نظر بعض الأجانب - فاننا نعتقد أنها ذات نوعية ممتازة على أية حال • ويحصل جمهور القراء اليابانيين العالى على كم عريض من المعلومات عن التطورات العالمية الرئيسية يفوق ما تقدمه لقرائها أفضل الصحف الأجنبية فى العالم •

وتواجه اليابان أسوأ مشكلات التلوث حدة ، بالنظر الى تركيز انتاجها الصناعى فى مساحة ضيقة رغم أنه يفوق حاليا من حيث الحجم الانتاج الصناعى للاتحاد السوفيتى • ومنذ أن جذبت هذه المشكلة اهتماما عظيما فى بداية السبعينيات ، قامت اليابان بمجابهتها باتباع أساليب تقنية رائدة يعكف الأمريكيون على دراستها حاليا فى بحثهم عن حلول جديدة لمشكلات التلوث فى أمريكا • وبحلول منتصف السبعينيات كانت المستويات القياسية اليابانية للتلوث المسموح به والتي تلتزم بها المصانع الجديدة تفوق فى تشدها ما تفرضه غيرها من الدول ، كما فاق حجم اتفاق اليابان على مكافحة التلوث ما تنفقه أى دولة أخرى فى هذا المجال ، ولم تات أواخر السبعينيات حتى كانت معظم المصادر الخطيرة للتلوث قد تم تخفيضها بشكل كبير • وفيما يتعلق بالتلوث الناتج عن عوادم السيارات - على سبيل المثال - صارت المستويات القياسية المسموح بها فى اليابان فى أواخر السبعينيات هى الأكثر تشددا فى العالم بأسره ، حتى اضطر منتجو السيارات فى أوروبا وأمريكا الى مناقشة اليابان السماح لهم بشكل خاص بتصدير سياراتهم اليها استثناء من تلك الشروط التى عجزت عن استيفائها •

ومع أن البرامج القومية للتأمين الصحى فى اليابان لا تقدم مزايا كبيرة طبقا للمعايير الأوروبية الغربية ، فان المرء يخرج بانطباع جيد حين يلاحظ أفراد الشعب اليابانى ، ويرى ما يتمتعون به من حيوية حتى أنهم ليبعدون أصغر من أعمارهم ، كما لا تنبغ بينهم - فيما يبدو - أمراض

السمنة والوهن . وتعتمد الاحصاءات الرسمية المتاحة تلك الانطباعات العامة ، فقد كانت معدلات وفيات الأطفال في اليابان في منتصف السبعينيات هي أقل معدلات بالمقارنة بأية دولة أخرى في العالم . وإذا كان مدى امتداد عمر الفرد هو أفضل معيار عام للحكم على مستوى النظام الصحي لبلد ما ، فإن متوسط عمر الفرد في اليابان والذي كان في عام ١٩٥٥ يقل عن متوسط عمر الفرد الأمريكي بأكثر من أربع سنوات ، ثم تجاوزه بعد ذلك في عام ١٩٦٧ ، قد استمر في الزيادة حتى تفوق على متوسط عمر الفرد في السويد في عام ١٩٧٧ ، وليصبح بذلك أعلى متوسط عمر للفرد في العالم .

أما قضية رضا الأفراد عن حياتهم ، فتلك قضية تحتاج لأحكام أكثر موضوعية . وإذا تفحص المرء نتائج استطلاعات الرأي الدولية حول درجة الرضا والأشباع الذاتي لدى الأفراد ، لوجدناها منخفضة بين اليابانيين والذين لديهم - فيما يبدو - طموحات نحو تحسين أحوالهم ، مثلهم مثل مواطني أية دولة في العالم ، بل ربما أكبر . إلا أن الأجانب الذين يلاحظون اليابانيين في الأماكن العامة يجمعون على أنهم يحتلون مكانة عالية جدا من حيث احساسهم بالانخراط في أعمال ذات مقاصد وغايات ، وشغورهم بالاعتزاز بأدائهم لدورهم في العمل ، وفخرهم بمظهرهم الشخصي . ولعل هناك ما يغري المرء بالتقليل من شأن اليابانيين باعتبارهم أشبه بالإنسان الآلي الذي لا يعرف سوى العمل ، إلا أنه وطبقا للاحصاءات الواردة بالكتاب السنوي لمنظمة العمل الدولية عام ١٩٧٦ ، فإن متوسط ساعات العمل الأسبوعية للعامل الأمريكي تصل الى (٤٠) ساعة بالمقارنة بـ (٤٠.٢) ساعة للعامل الياباني . وإذا ما أخذنا في اعتبارنا ساعات العمل الإضافي غير المسجلة ، فإن العامل الياباني العادي قد يعمل في المتوسط ثلاث أو أربع ساعات إضافية كل أسبوع ، وحتى في هذه الحالة فإن ساعات العمل الأسبوعية الكلية في اليابان تقع في حدود المدى المعتاد في الدول الأوروبية الغربية .

أما أولئك الذين قاموا بملاحظة مظاهر الحياة الخاصة للأسر اليابانية وغيرها من الجماعات فانهم يخلصون الى أنهم ليسوا متخلفين من حيث الاستمتاع بالحياة ، والابتهاج بالإنجازات بعيدا عن الهموم ، والحماس للترويج أو إنهم - وكما يحلو لهم وصفت أنفسهم - يعملون بجهد ويلهون بجهد . ويعبر الكثيرون من المفكرين الأمريكيين الذين يزورون اليابان عن إعجابهم الشديد بحسن مظهر المنافع العامة بالمدن ، وبوسائل



النقل العام الجديرة بالثقة ، وببشاشة العاملين بالمتاجر ، ووفرة المتاجر الكبرى ، ورفق المطاعم ، والانعدام الفعلي للأحياء القذرة المهملّة والمنبوذة . ويتعجبون في النهاية - مثلهم في ذلك مثل الزائرين اليابانيين لأمريكا - من سرّ عدم قدرة الأمريكيّان على جعل مدنها ومؤسساتها على هذا المستوى الراقى .

ولا تحتل اليابان المكانة الأولى في العالم اليوم من حيث اجماليّ الناتج القومي ، ومستوى المعيشة ، والنفوذ السياسي ، والتأثير الثقافي . وطبقاً للتقديرات الاقتصادية المختلفة فقد فاق نصيب الفرد الياباني من اجماليّ الناتج القومي نظيره في الولايات المتحدة عام ١٩٧٧ أو ١٩٧٨ ، الا أنه حتى لو استمرت الاتجاهات الحالية على ما هي عليه - مع عدم أخذ التغيرات الكبيرة في قيمة الين الياباني في الاعتبار - فسوف يتطلب الأمر ما يزيد على عشر سنوات قبل أن يتعدى الناتج القومي الياباني نظيره الأمريكي .

أما عن متوسط دخل الأسرة اليابانية - اذا ما أدخلنا فيه المزايا العينية - فانه يفوق متوسط دخل الأسرة الأمريكية ، الا أن القدرة الشرائية لدخل الفرد الياباني في عام ١٩٧٨ ، اذا قيست بالمعايير الاقتصادية التقليدية ، لا تتطدّى القدرة الشرائية لدخل الفرد في أمريكا . ورغم أن معايير قياس القدرة الشرائية هي محلّ جدل - بسبب أن القياس هنا مبني على مشارب وطبيعة الأمريكيّان ، بينما يتصف اليابانيون أكثر منهم بالاعتدال في الانفاق ، ويقترضون بدرجة أقل وبالتالي يتحملون فوائد أقل ، ويحصلون على دخل أكبر من حصيلّة مدخراتهم - فليس هناك أدنى شك في أن الأمريكي يحظى بمسكن ذي مساحة وحديقة أكبر .

وقد اختارت اليابان حتى الآن الاحتفاظ بدور متواضع في شئون السياسة الدولية ، حيث تتعاون مع الدول الأخرى دون أن تأخذ بزمام المبادرة ، وتدافع عن مصالحها أكثر مما تتحمل مسؤولية حفظ السلام والنظام في العالم . وعلى ذلك فلا محلّ للمقارنة في الوقت الراهن بين نفوذها السياسي وبين النفوذ السياسي الأمريكي .

أما التأثير الثقافي القومي في اليابان فانه يعد متخلفاً عن القوة الاقتصادية بعشرات السنين . ونحن نجد أن الدول الأوروبية الغربية ، والتي لم تعد منافسة لليابان من حيث القوة الاقتصادية ، ما تزال تحظى باحترام وتأثير أعظم مما تحظى به اليابان في مجال الثقافة . وما زال

اليابانيون ينظرون باحترام الى السلوكيات الاجتماعية والفنون الأوربية . ورغم تزايد عدد اليابانيين الذين يتلقون دروسا في البيانو - بالمقارنة بالأمريكيين - فضلا على الأعداد الغفيرة لمن يدرسون الموسيقى والفنون اليابانية ، الا أن أمريكا - وعلى الرغم من التقدم الياباني السريع فى مجالات شتى - ما تزال هى صاحبة الكفة الراجحة فى مجال الفن والموسيقى الغربية بفنانيها وموسيقييها المتميزين .

كما تقع اليابان خلف أمريكا وبمسافة كبيرة - من حيث عدد من حصل من مواطنيها على جوائز نوبل فى العلوم والآداب ، على أنه ربما كان هناك أساس للتساؤل عما اذا كان اليابانيون قد حظوا بالفعل على ما يستحقونه من تقدير . وفى مجال الرياضة البدنية ، يمارس اليابانيون فى المتوسط تدريبات بدنية أكثر من نظيره الأمريكي ، الا أن الأمريكيين يتفوقون بوضوح فى أدائهم فى معظم المسابقات الرياضية الدولية ، ورغم أن الفجوة بين اليابان وأمريكا من حيث النفوذ السياسى والتأثير الثقافى والأداء الرياضى آخذة فى الضيق ، الا أن ذلك لا يتم بنفس سرعة تضائل الفجوة بينهما من حيث القدرة الاقتصادية . ولا تعد اليابان فى الوقت الراهن هى القوة الأولى فى العالم من حيث النفوذ السياسى والثقافى ، ولا حتى من حيث حجم الناتج القومى الإجمالى .

الا أن اليابان تعد دون جدال القوة الأولى فى العالم من حيث فعالية مؤسساتها الحالية فى معالجة المشكلات الراهنة المصاحبة للعصر الصناعى المتقدم . وبالنظر الى مساحتها ومواردها الطبيعية المحدودة واكتظاظها بالسكان ، فإن انجازات اليابان فى مجال الانتاجية الاقتصادية ، والتعليم والصحة ، ومكافحة الجريمة تعد فريدة من نوعها ، كما أن هذا النجاح يصير أكثر مدعاة للدهشة حينما ينظر المرء الى ما كانت عليه اليابان من تخلف كبير فى العديد من تلك المجالات ، ليس فقط فى عام ١٩٤٥ بل أيضا فى منتصف الخمسينيات بعد انقضاء آثار الحرب العالمية الثانية ، وبعد أن آتت استردادها لعافيتها الاقتصادية بشكل أساسى .

وببدى العديد من الأمريكيين ولعا بالبحث عن مبررات لهذا النجاح ، وينقبون عن أمثلة لاستخدام اليابانيين لتكتيكات مجحفه من أجل التفوق على الدول الأخرى ويرمونهم بالتقليد ثارة وبأنهم حيوانات اقتصادية ضيقة الأفق ثارة أخرى ، ويتهمونهم بأنهم يعتمدون اغراق الأسواق ببضائعهم وبأسعار منخفضة ، وأن العلاقة بين حكومتهم وبين رجال الأعمال علاقة حميمة وغير مشروعة . وقد تنجح مثل هذه التفسيرات السهلة لنجاح

اليابان فى التقليل من وطأة قلق الأمريكين على مستوى أداائهم ، الا ان  
من يؤمنون بصحتها لا يعدون فقط غير منصفين لليابانيين ، ولكنهم يقومون  
أيضا بحرماننا من التعلم من النجاح اليابانى ، ويؤدون بنا الى  
المزيد من التخلف .

وتعانى اليابان من مشكلات خطيرة ، فضلا على مشكلة التكسب  
السكانى مثل المستوى المتوسط لجامعاتها ، وانتشار التفرقة العنصرية  
ضد الكوريين المقيمين بها وضد أولئك الذين ينحدرون من سلالة طائفة  
المنبوذين (٢) ابان حكم توكو جاوا ، كما يعانى اليابانيون من قلق لا يهدأ  
تجاه التدنيس الأجنبى ، ومن التخطيط الحكومى المؤسف ، والذي يحدث  
أحيانا مثلما جرى فى مشروع انشاء مطار ناريتا الدولى (٣) ، ومن عجرفة  
الشركات الكبرى فى ردودها على شكاوى المواطنين . الا أنه لما كانت بؤرة  
الاهتمام فى هذا الكتاب لا تتركز على رسم صورة شاملة لليابان ، بل على  
الحبرات التى تفيد الأمريكين فى سعيهم لتحسين وطنهم ، فاننا سوف نتطرق  
لمشكلات اليابان بالتفصيل فقط فى اطار بحثنا لمدى كون تلك المشكلات  
تمثل جزءا أساسيا من المؤسسات التى نود اقتباس نظمها . وقد توخينا  
فى اختيارنا للمؤسسات التى سنتعرض لها فيما يلى أن تمثل أساسا  
محوريا لفهم النجاح اليابانى بشكل عام ، وأن تصلح كذلك لتكون نموذجا  
يجدر بالأمريكين الاحتذاء به .

---

(٢) طائفة المنبوذين - يطلقون عليهم بوراكومين Burakumin - ويقال  
انهم ينحدرون من أصول متعددة مثل أسرى الحرب الذين يقومون بالأعمال الحقيمة ،  
والعاملين بالجزارة ، وبيع الجلود ، وغيرها من المهن المرتبطة ببيع الحيوان وهو ما تحرمه  
الديانة البوذية ، الامر الذى دعا الآخرين الى ازدرائهم - ( المترجم ) .

(٣) مطار ناريتا الدولى هو المطار الرئيسى الآن فى طوكيو والذي تم افتتاحه عام  
١٩٨٠ ، بعد أن امتدت سنوات انشائه لتبلغ اثنى عشر عاما ، تعرض خلالها العمل فيه  
الى التوقف بل التخريب ، حتى ان معارضى انشاء المطار قاموا قبيل افتتاحه بتعطيم  
برج المراقبة الخاص به . وقد تعرض أداء الحكومة من حيث التخطيط ، ومعالجة مشكلات  
المشروع لكثير من الانتقادات ، من أمثلتها سوء اختيار موقع المطار على بعد ستين كيلو  
مترا من قلب طوكيو ، بالإضافة الى ما يسببه من ضجيج لمسكان المناطق المجاورة ،  
فضلا على نزاع ملكية أراضيهم - ( المترجم ) .



الباب الثاني

النجاحات اليابانية



## الفصل الثالث

### المعرفة : السعى اليها وصولا للاجماع

لو أن هناك سببا وحيدا يفسر بمفرده نجاح اليابانيين ، لكان هذا هو سعيهم الجماعي الموجه طلبا للمعرفة . ففي كل مؤسسة هامة ، وفي كل مجتمع ابتداء من الحكومة المركزية الى الشركات الخاصة ، ومن المدن الى القرى ، وحيثما يشترك الناس في اهتمامات عامة ، تشعر القيادات الغيسورة بالقلق على مستقبل مؤسساتها ، ولا يهمها شيء بقدر ما يهمها الحصول على المعلومات والمعارف التي قد تحتاج اليها جماعاتها يوما ما . وعندما بشر المفكرون من أمثال « دانييل بيل » « Daniel Bell » و « وبيتر دروكر » Peter Drucker وغيرهما بمقدم عصر المجتمع الصناعي المتقدم ، حيث تحل المعرفة - باعتبارها المورد الرئيسي للمجتمع - محل رأس المال ، لاقى هذا المفهوم الجديد حماسا شديدا في أوساط القيادات اليابانية . . . ألا أن ما فعلته تلك القيادات في هذا الصدد لم يكن سوى إعادة صياغة وإصدار لأحدث طبعة ، مما كان قد أصبح بالفعل حكمة يابانية تقليدية ، ألا وهي الأهمية العظمى للسعى الى المعرفة .

ورغم أن سبب الاحتياج للمعرفة قد لا يكون واضحا في جميع الحالات ، فإن الجماعة تقوم بتخزين أية معلومات متاحة على أمل أن تصبح ذات نفع يوما ما . وتختلف عمليات جمع المعلومات ، فنجد أن بعضها يختص بجمع المعلومات العامة ، بينما يتجه البعض الآخر لجمع معلومات محددة ومتخصصة . وتوجد عمليات لجمع المعلومات على المدى الطويل وأخرى على المدى القصير ، وعمليات تأخذ الشكل الرسمي وأخرى تسير بطرق غير رسمية . وتقوم المؤسسات بإرسال فرق لجمع الملاحظات كما تدعو الخبراء ، ويقومون بجمع المعلومات من حجرات الدراسة ، ومن ملاعب الجولف ، من قاعات المؤتمرات ومن الحانات ، من مراكز الأبحاث ومن التليفزيون ، يجمعونها من المحترفين ومن الهواة ، من الأصدقاء ومن الأعداء ، ويقومون بزرع أصدقاء جدد حيث يمكن أن يصبحوا مدخلا

للحصول على المعلومات ، ويتم تكوين مجموعات جديدة بهدف انقضاء ومعالجة تلك المعلومات . ويتعهدون المصادر المحتملة للمعلومات بالرعاية والعناية حتى تتمكن من تلبية أى طلب للمعلومات كلما احتاج الأمر لذلك . كما يتم استكشاف أية مجالات جديدة للمعرفة يمكن أن تؤدي الى مفاتيح جديدة لحل مشكلاتهم ، ويجرى منح الأفراد اجازات دراسية لبضع سنوات لاجادة تخصصات يرجى منها النفع فى المستقبل . . وهم يعتقدون أن عملية جمع المعلومات ينبغي أن تكون شاملة ومتقنة ، والا فقدت قيمتها .

### التعلم الجماعى : كنمط تقليدى ، وكحاجة عاجلة

حيثما اجتمع شخصان فى اليابان ، فان من ينقل منهما المعلومات للآخر يعتبره المتلقي « معلما » له ، ويقنع هو بدور « التلميذ » . ويتوقع المجتمع من كل فرد أن يكون تلميذا بعض الوقت ، ويحظى التلميذ النجيب فى أى عمر بالاعجاب ، وينبغي عليه أن يظهر التواضع ، والخضوع ، والمثابرة ، وضبط النفس . واذا ما أحس التلميذ فى جلسات الدرس الجماعية بأن المعلم ليس مشوقا ، فانه قد يغفر بحذر ، واذا ما وجد أنه أقل من المستوى الممتاز ، فانه يخفي ذلك فى نفسه . وفى جميع الأحوال لا يقوم التلميذ بتحدى حكمة معلمه ، بل يقبل الاطار العام للفروض الذى يطرحه المعلم . . واذا كان عليه أن يسأل ، فانه يتخير السؤال الذى يمنح المعلم الفرصة لاستعراض قدراته . ويسعى التلميذ الى تعلم ما يمكنه ، ولا يحاول أن يستعرض براعته أمام الآخرين محكما فى ذلك بدوره كمتعلم .

وهم يعتبرون الدراسة نشاطا اجتماعيا يستمر مدى الحياة . وحينما يكمل الشاب الياباني تعليمه الرسمي لا يكون قد اكتسب فحسب معلومات عامة ، ولكنه يكتسب أيضا عادة الدراسة فى مجموعات . وحتى حينما يستذكر التلميذ شيئا ما منفردا ، فلا بد له أن يناقشه فيما بعد مع أقرانه . وقد يكون الحصول على الشهادة من خلال التعليم الجامعى فى اليابان أكثر أهمية من التعلم ذاته ، وقد يكون الجو الاجتماعى معوقا لحرية طرح التساؤلات ، الا أنه لا يعوق مجموعات الطلبة عن الاستمرار فى التعلم ، ولا هو يمنحهم تلك الثقة الزائدة التى تجعلهم يعتبرون أنفسهم خبراء حتى قبل التحاقهم بالوظائف . ولذا يبدأ الخريج حياته الوظيفية وهو معد جيدا لتلقى تدريباته التخصصية ، ويظل لديه كذلك الاستعداد لتلقى تدريبات عامة فى مجالات واسعة .



ويخضع الموظف الجديد فى مكان عمله لفترات طويلة من التدريب المتخصص تكون له خلالها مكانة متواضعة باعتباره موظفا تحت التمرين ، كما يشارك كثيرا - فيما بعد - وعلى مدى عمره الوظيفى فى المزيد من الحلقات الدراسية المختلفة • ويلقى الموظف التشجيع على الاشتراك فى الدراسات التى تتعلق بالعمل حتى اذا لم تكن هناك مجموعات دراسية • بل ان الأسرة والأصدقاء يشجعون ربة البيت - سواء أكانت شابة أم عجوزا - على أن تدرس لتكون ربة بيت أفضل ، أو أما أصلح ، أو لتصبح فيما بعد حواء أفضل • وتحظى الدورات التعليمية للكبار التى تنظمها المجالس المحلية والشركات ودور الصحف والمتاجر الكبرى ، فضلا على الجامعات ، بشعبية جارفة •

وحتى خارج العمل يظل الموظف يبحث باستمرار عن فرص لتعلم ما قد يعود على عمله بالنفع ، ويحاول أيضا تعلم أشياء هامة ليست لها علاقة مباشرة بعمله ، على أمل أن يثبت نفعها على المدى الطويل • وعندما يجلب اليابان زائر أجنبى يفكر معظم اليابانيين بالفرصة فيما يمكن أن يتعلموه منه • ويسافر الى الخارج حاليا نحو ثلاثة ملايين يابانى فى كل عام يبحثون عن أية اشارات صغيرة لأفكار جديدة قد تصلح للتطبيق فى الوطن •

وقد يكون الولع بالدراسة متأصل الجذور لدى المجموعات ، الا أن هذا الولع يظهر أكثر ما يظهر وبكل وضوح فى وسائل الإعلام • فالى جانب وجود المجالات الرياضية ، والفكاهية ، والأسبوعية ، والاستعراضات التليفزيونية التى تنحصر مهمتها أساسا فى الترويح ، توجد كذلك الصحف اليومية والمجلات والبرامج التليفزيونية التى تقدم لجمهورها كما هائلا من المعلومات • ولا يفوق القارئ اليابانى نظيره الأمريكى من حيث الساعات التى ينفقها فى مطالعة الصحف أو المجلات أو الكتب فحسب ولكن أيضا من حيث النسبة الكبيرة المتاحة له من وسائل الإعلام التى تعمل على تنمية معارفه ومهاراته • وتتمتع كل من الصحفيتين اليومييتين الأكبر فى اليابان بتوزيع يصل الى نحو ٦٠٠٠٠٠٠ نسخة ، وهو يفوق ما توزعه أكبر الصحف اليومية الأمريكية •

وتستطبع كبرى الصحف اليابانية - بمراسليها المحليين والخارجيين الأكثر تخصصا من نظرائهم الأمريكان - أن تقدم لقرائها خلفية من المعلومات على درجة عالية من التفصيل • ونظرا لكون تلك الصحف الكبرى قومية وليست محلية ، فان درجة الوعي العام للقراء بالقضايا القومية والعالمية

تكون اعظم مما هو عليه الحال فى الولايات المتحدة • وقد وصل توزيع الصحف اليابانية فى عام ١٩٧٦ الى ٦١٠٠٠٠٠٠ نسخة ، وهو ما يعادل توزيع الصحف الأمريكية ، وهذا يعنى أن نصيب الفرد اليابانى من الصحف يصل الى ضعف نصيب الفرد الأمريكى تقريبا •

وتعد العديد من الدوريات المتخصصة فى اليابانيين بالمعلومات فى مجالات متنوعة ومتعددة بشكل كبير • ويعلق على ذلك « هيربرت باسين » Herbert Passin رئيس قسم الاجتماع بجامعة كولومبيا قائلا : انه حينما يود المرء أن يعطى لأفكاره الجديدة متنفسا فى اليابان ، فانه - وغيره من المفكرين اليابانيين - يجدون العديد من النشرات والدوريات التى يمكن أن تنشر أفكارهم على الفور ، بينما يتطلب الأمر فى أمريكا عادة شهور على أفضل تقدير • وتقوم اليابان بنشر نحو ٣٠٠٠٠ كتاب جديد فى كل عام ، أى ما يعادل تقريبا ما تنشره الولايات المتحدة ، كما قامت منذ الحرب العالمية الثانية بترجمة نحو ١٥٠٠٠٠ كتاب الى اليابانية • ولا تهدف كل تلك الكتب المترجمة الى نقل المعلومات ، ولكن كم المعلومات الذى يفيض منها وينقل الى اللغة اليابانية يتضاءل الى جانب ذلك القدر من المعلومات الذى ينقل الى اللغة الانجليزية عن اللغات الأخرى •

ويحظى التلفزيون التعليمى بتمويل موفور ، وتكرس نسبة معتبرة من وقت الإرسال التلفزيونى لدروس التعليم الأساسى لا للبرامج الترفيهية • وتبث شبكة التلفزيون القومية التعليمية برامج تعليمية أسبوعية تتيح تعلم خمس لغات أجنبية ، هى الانجليزية ( لعدة مستويات من الصغار وحتى الكبار ) ، الألمانية ، الصينية ، الفرنسية ، والروسية • كما ظهرت فى السنوات الأخيرة برامج تعليمية خاصة للمزارعين ، وصغار رجال الأعمال ، وتربية الأم لأطفالها فى مراحلهم السنية المختلفة •

ويجب مشاهدو البرامج التعليمية عرض الرسوم البيانية ، والرسوم الايضاحية الأخرى ، بل ان لديهم استعدادا لمشاهدة برامج من الصنف الذى لا يعتبره الأمريكيون مشوقا • ففي نهاية الستينيات - على سبيل المثال - وقتما حظى تعلم الكمبيوتر لأول مرة باهتمام واسع النطاق ، بلغ مقدار ما بيع من الكتب الدراسية الخاصة بالبرامج التعليمية التلفزيونية عن الكمبيوتر فى عام واحد ما يزيد عن مليون نسخة • وتكثر برامج المعلومات حتى فى شبكات التلفزيون التجارية التى تعرض كذلك يوميا العديد من الاستعراضات التلفزيونية الأجنبية المحببة للجمهور بعدد دبلجتها الى اللغة اليابانية •

وعلى الرغم من استمرار عملية التعلم الاساسى فى كل مكان ، وفى كل الأعمار ، فإن عملية جمع المعلومات تتركز وتأخذ شكل الحملات المكثفة حينما تقرر احدى المؤسسات اسباغ أعلى درجات الأهمية على موضوع أو قضية ما . ومن أمثلة ذلك أن تعطى احدى المؤسسات الأولوية لمشروع جديد لها مثل انشاء خط للسكك الحديدية ، أو الترويج للاستثمارات الرأسمالية ، أو مراجعة النظم الضريبية المحلية ، وهنالك نجد أن كل فرد تقريباً ينتمى الى تلك المؤسسة يظل لسنوات يعمل على استكشاف زوايا جديدة للنظر فى الجانب الذى يكلف به من المشروع ، ويبحث عن أية معلومات جديدة فى هذا الشأن .

وتبدأ العملية عادة قبل أن تتحدد طبيعة الموضوع بدقة بوقت طويل . وفى تلك المرحلة المبكرة ، قد تبدأ القيادات الحكومية أو قادة رجال الأعمال فى طلب المشورة من الأفراد واسعى الاطلاع ، أو قد يتم تعيين ممثلين عنهم لاستكشاف الأساليب المختلفة للاقتراب من المشكلة ومن القضايا الفرعية المتعلقة بها ، ومن أفضل المصادر والأفراد الذين يمكن طلب المشورة منهم . وبعد انتهاء مرحلة الاستشارات ، يبدأون فى ارسال فرق الملاحظة والدراسة المكثفة للمشكلة .

ويقوم الباحثون بتلخيص الكتب والمقالات أو ترجمة بعضها عند الحاجة . وتبدأ مجموعات الدراسة فى التشاور حول القضايا الفرعية ، وتعقد الاجتماعات التالية لتقييم ما تم تعلمه وتحديد ما هو مطلوب تعلمه بخلاف ذلك . ثم يتم ارسال الفرق مرة أخرى لتسأل نفس الأسئلة للتحقق من نقاط معينة ، والتركيز على مشكلات جديدة ... وإن لم تختلف كثيراً عما سبق بحثه . ثم يعكف كبار المساعدين على دراسة أهم البدائل المناسبة ، ثم فى مراحل تالية يعيدون تحديد القضايا ، ويختارون أفضل الأساليب لاعادة الدراسة بطريقة أكثر شمولاً . **وخلاصة القول** أنهم يتدبرون ، ويهضمون ، ويستوعبون المعلومات المتاحة لهم ثم يعيدون هضمها ، بينما تأخذ دائرة البدائل فى الضيق تدريجياً لتنبثق القرارات فى النهاية .

### مثال توضيحي للتعلم الاساسى : الرياضة

حينما بدأت الصين فى أوائل السبعينيات تمد اتصالاتها الى دول العالم غير الشيوعى ، كان أول فريق رياضى ترسله الى الخارج هو فريق

تنس الطاولة ، وهى الرياضة التى كان الصينيون وقتئذ أبطالها على مستوى العالم . ثم أرسلت الصين بعد ذلك فرق الرجال والسيدات للكرة الطائرة وكرة السلة والتى كانوا متميزين فيها أيضا .

أما الأسلوب النمطى اليابانى فيما يتعلق بالرياضات البدنية فيختلف . ويعد النهج اليابانى فى تعلم الرياضات الجديدة نمودجا مثاليا لأسلوبهم فى تعلم أية مهارة جديدة على المستوى القومى . فهم يبدأون باختيار احدى الرياضات الغربية ، ويجعلون من اجادتها هدفا قوميا يسعون لتحقيقه . وقد وقع اختيارهم فى أول الأمر على رياضة « البيسبول » Baseball ، والتى دخلت بلادهم لأول مرة فى عام ١٨٧٣ - أى بعد صحوة مييجى (١) بخمسة أعوام - ثم اكتسبت شعبيتها مع نهاية القرن التاسع عشر وقتما كانت هى الرياضة الأمريكية الأولى بغير منازع . وقد أرسل اليابانيون آنذاك المراقبين ليشاهدوا ويراقبوا أقوى الفرق الأمريكية ، وليخضعوا للتدريب وفقا لارشاداتهم . وقاموا بدعوة أفضل اللاعبين لزيارة اليابان وتقديم مباريات استعراضية . ولم يكن الترحيب اليابانى الهادر لدى استقبالهم لـ « باب روث » Babe Ruth لاعب أمريكا الأشهر فيما قبل الحرب العالمية الثانية مجرد حادث عارض ، فقد ظل بعد ذلك يعد واحدا من أعظم الأبطال فى اليابان . وسارعت اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بدعوة فرق كاملة الى بلادها لعرض اللعبة ، ونجحت الفرق اليابانية تدريجيا فى ضم لاعب أو لاعبين أمريكيين الى صفوف كل منها .

وبالتأكيد فإن بعض أولئك اللاعبين الأمريكيين كانوا ممن ولت فترة تألقهم ، الا أن ذلك لم يكن هو المهم . فالمساعدة التى يمكن أن يسدوها بلعبهم مع تلك الفرق قد تكون مساعدة محدودة على المدى القصير ، الا أنهم يمكنهم المشاركة فى تدريب أعضاء الفريق الآخرين ونقل الأسرار الفنية للعبة اليهم ، مما يقوى الفرق اليابانية على المدى الطويل . ثم تمثلت الخطوة التالية فى دعوة أفضل فرق الدورى الممتاز فى أمريكا للعب مع الفرق اليابانية . وفى السنوات الأولى كانت الغلبة للفريق الأمريكى ، الا أن

---

(١) « صحوة مييجى » Meiji هى اسمحة الشهيرة فى تاريخ اليابان الحديث عام ١٨٦٨ ، والتى قام بها الامبراطور العظيم « مييجى » لاستعادة النفوذ الامبراطورى وانهاء الحكم العسكرى الديكتاتورى الذى استمر مئتين وخمسين عاما ، وتوحيد البلاد تحت زعامته ليقودها الى التقدم فى جميع المجالات ، وقد كانت تلك الصحة بمثابة الثورة بكل معانيها وان لم يطلق عليها هذا الوصف - ( المترجم ) .

اليابانيين لم يكونوا يعتبرون هزائمهم الساحقة فى تلك المرحلة عارا عليهم ، بل كانت تعد نوعا من بناء المهارات • وبالتدريج أصبحت الفرق اليابانية تخسر بفارق أقل رغم تميز اللاعبين الأمريكيين بضخامة أبدانهم ، بل انها صارت تفوز أحيانا على الفرق الأمريكية المحترفة •

وعندما استطاعت مجموعة من السباحات الأمريكيات الصغيرات أن تفرض سيادتها فى سباقات أولمبياد طوكيو ١٩٦٤ جذبت أنظار العالم • أما فى اليابان فقد أثرن ضجة كبرى ، حتى ان صغار السباحات اليابانيات ومدربيهن قاموا بتنظيم الرحلات الى الولايات المتحدة لدراسة نظام تنمية موهبة السباحة • وتمت دعوة السباحات الأمريكيات لزيارة اليابان للقيام بالاستعراضات مع اسداء التوجيهات لنظيراتهن اليابانيات فى بعض الأحيان • وبجانب ذلك النصح والتوجيه للسباحات اليابانيات الموهوبات ، فان الدرس الأساسى المستفاد من وجهة نظر اليابانيين كان هو كيف استطاعت أمريكا أن تنظم برنامجا مكثفا لاكتشاف السباحات الصغيرات ممن هن فى مرحلة التعليم الاعدادى ولديهن استعداد خاص ، وكيف صار لديها بذلك مستودع للموهوبات استغلته فى تفريخ البطلات العالميات • واستخلص قادة الرياضة اليابانيين على المستوى القومى من ذلك أنه لو قامت مدارس مرحلة التعليم الأساسى فى كل أنحاء الدولة بتدريس السباحة ، فسوف تستطيع اليابان أن تبني قاعدة من صغار السباحين الموهوبين ربما تكون أكبر عددا - تبدأ فى التعلم فى سن مبكرة لتعويض الفارق من حيث حجم الأبدان وتعداد السكان بالمقارنة بالولايات المتحدة وروسيا •

ولم تشترط الحكومة أن يكون بكل مدرسة ابتدائية حوض للسباحة ، الا أن مجالس الآباء والمعلمين طالبوا مدارسهم - تأثرا بالموجة العامة - بإنشاء أحواض للسباحة • وتقديم برامج لتعليم السباحة بها ، ولم تمض سنوات معدودة حتى انتشرت أحواض السباحة فى الريف اليابانى - فضلا على المدن وضواحيها - وذلك بالقرب من المدارس الابتدائية •

الا أن هذا الحماس بدأ يخبو الى حد ما عندما تبين أن بعض التلاميذ ينفقون وقتا طويلا فى السباحة على حساب دراستهم وأحيانا صحتهم ، ومع ذلك استمرت البرامج الأساسية لتعليم السباحة • ولم يكد أولمبياد ١٩٧٦ ينفذ ، حتى قامت سباحات ألمانيا الشرقية اللاتي

نسيدين الدورة بجولة فى اليابان ، ليس فقط بهدف عرض مهارتهن ولكن أيضا لاسداء الملاحظات والتوجيهات للسباحات اليابانيات الطموحات ولمندرييهن . وقد لا يكون فى مقدور السباحات اليابانيات حتى الآن الفوز على منافساتهن الألمانيات أو الأمريكيات ، الا أنهن تمكن فى وقت قصير من النجاح فى الصعود الى المستويات العالمية المنافسة فى السباحة برغم صغر حجم أبدانهن .

ويعد القرار الفعلى بإدخال رياضة جديدة قرارا معقدا فى حقيقة الأمر ، وتعد شعبية اللعبة على المستوى العالمى هى أهم عامل يحكم توقيت هذا القرار . أما عن توجيه وإدارة العملية فهى من اختصاص المجتمع الرياضى والذى يضم رجال الدولة المسئولين عن الرياضة ، ورعاة الرياضة من رجال الأعمال ، والمدرسين ، وكبار اللاعبين والكتاب الرياضيين ، وملاك محال الأدوات والملابس الرياضية ، وأنصار الرياضة داخل البيروقراطية الحكومية .

وليس من الضرورى أن تكون عضوية ذلك المجتمع الرياضى دائمة ، ولكنه على أية حال مجتمع معترف به يضم أناسا ذوى اهتمام خاص بالرياضة ، يعملون معا بفعالية ويدركون أفضل الطرق لتنمية رياضة جديدة ، ويعلمون كيف يشعلون الحماس الذى يجعل من الرياضة أو اللعبة الجديدة بدعة أو تقليعة ، كما أنهم يعرفون كيف يوجهون عملية اكتساب المعرفة الفنية بكل دقة ، الأمر الذى يعد أساسيا لخلق شعبية اللعبة والتفوق فيها .

ولا يرجع الاهتمام برياضة جديدة الى الطموح للمنافسة العالمية فحسب ، فقد اكتشف قادة رجال الأعمال اليابانيين - بعد الحرب العالمية بقليل - أن ملاعب الجولف تعد مكانا مثاليا لخلق علاقات غير رسمية مع نظرائهم فى الدول المختلفة . وقرر بعضهم تعلم لعبة الجولف ، ووجدوا أن تنمية نظام الاحتراف فى تلك اللعبة سوف يخلق لاعبين يابانيين محترفين يمكنهم اسداء النصيح لهم ، مما ينمى قدراتهم ودرجة اجادتهم للعبة . وهنالك تمت دعوة اللاعبين المحترفين الأجانب لزيارة اليابان ولم يمض وقت طويل حتى ظهرت البراعم اليابانية المحترفة على الساحة الدولية . ولم يكده الجولف يصبح لعبة شعبية فى اليابان حتى أصبح يمثل نمط حياة فى حد ذاته ، اذ صار الانتماء لنواديهِ الراقية شيئا يمنح المرء امتيازا خاصا ، حتى انه فى بعض دوائر رجال الأعمال اليابانيين يعد

عجز أحدهم عن ممارسة لعبة الجولف معلومة تعدل في أهميتها إجمالاً  
حجم مبيعات شركته • وأخيراً فإنه لا يضاف إلى الجدية التي درس بها  
اليابانيون لعبة الجولف سوى رقى مظهر لاعبيهم •

وهكذا نجد أنه أياً كانت الرياضة ، فإن الأسلوب الأساسي لتعلمها  
كان وما يزال نفس الأسلوب • وهناك مثال آخر وهو لعبة « البولنج »  
Bowling والتي تعلموها من أمريكا ، وصارت لها شعبية كبيرة في  
الستينيات حتى أصبح طوكيو - في وقت ما - مقراً لأكبر ملاعب البولنج  
في العالم ، كما فاق عدد ممارسي اللعبة في اليابان عددهم في الولايات  
المتحدة • وتعلم اليابانيون كذلك الجيمباز من الروس ، والهوكي من كندا ،  
والتنس من استراليا والولايات المتحدة ، وكرة القدم والرغبي من إنجلترا ،  
والتزحلق على الجليد من النمسا ، وكرة السلة من الولايات المتحدة ،  
وتنس الطاولة في البداية من الولايات المتحدة وحالياً من الصين • أما القادم  
الجديد في سجل الرياضة الياباني فهو كرة القدم الأمريكية ، حيث  
لا يمكن مقارنة جهد أى بلد في تعلم تلك اللعبة بما بذلته اليابان في هذا  
الصدد • إذ أنها استضافت كافة الفرق الأمريكية المحترفة لتنازل بعضها  
البعض في اليابان ، وذلك نظراً لعدم وصول أى فريق ياباني بعد إلى  
مستويات المنافسة الأمريكية •

وبينما تتم إضافة رياضات جديدة إلى السجل الياباني لم تهمل  
الرياضات التقليدية ، فقد حافظت رياضات السومو ، والجودو ، والكراتيه ،  
والايكيدو على شعبيتها على الرغم من التقلبات التي تظهر بين الفينة  
والفينة • وفي كل مرة وبينما يصل الحماس لدراسة لعبة رياضية جديدة  
أقصى مداه لتصبح تلك الرياضة تقليعة جديدة ، تظل للرياضات القديمة  
مكانتها المرموقة وسط « بانوراما » الألعاب الرياضية الآخذة في الاتساع •

الأ أن اليابانيين يشعرون بخيبة أمل شديدة لعدم تحقيق فرقهم  
الرياضية النجاح الرائع نفسه الذي حققته شركاتهم عالمياً على صعيد  
المنافسة الاقتصادية • ولطالما قاموا بعملية نقد ذاتي مستمرة وتحليل  
أسباب ذلك الفشل • وهم لا يعتبرون ضالة حجم أبدانهم عذراً لذلك ،  
ولا يفتر لهم عزم على مواصلة جهودهم لتحسين مستوياتهم ، وإن كانت  
قد وصلت بالفعل لمستويات المنافسة العالمية في معظم الألعاب الرياضية  
تقريباً حتى لم يعد الفارق بينهم وبين الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة  
وألمانيا بشطريها كبيراً • ويتوقع المراقبون الرياضيون الأجانب أن يواصل  
اليابانيون تقدمهم نحو أجادة الرياضات الغربية •

وفى كل صنف عمليات التعلم الأخرى سواء تلك التى تنظمها الحكومة أو الشركات الخاصة أو المحليات نجد أن لها المقومات نفسها التى وجدناها فى مجال تعلم الرياضات المختلفة ، وذلك من حيث القيادة الجماعية ، والدراسة التى توجهها الجماعة ، والتواضع ، والأهداف بعيدة المدى ، والطموحات الكبيرة .

### دور القيادات البيروقراطية كمديرين للمعلومات

قام قادة الحكومة اليابانية منذ بداية عصر « مييجى » فى منتصف القرن التاسع عشر بإرسال البعثات الى الخارج لدراسة نظم الحكومات ، والمجتمعات الأجنبية وذلك سعياً لارساء دعائم دولة ذات مؤسسات عصرية وعلى قدر من الفعالية فى مجال الدستور ، والجيش ، والصناعة ، والعلم ، والتكنولوجيا ، والزراعة . ثم قامت الحكومة مرة أخرى بعد الحرب العالمية الثانية بتمويل البعثات الدراسية الى الخارج ومدت نطاقها لتشمل مجالات على قدر كبير من التنوع من الفلسفة الى السياسة ، ومن علوم الذرة الى صناعة لعب الأطفال ، ومن ادارة الأعمال الى الإدارة المنزلية ، ومن العلوم الطبية الى موسيقى الجاز . ومع اتساع أفق التعلم أصبحت عملية اكتساب المعلومات والمعارف أكثر تعقيداً .

وقد أوكلت المسؤولية العليا لعملية قيادة وتوجيه اكتساب المعرفة الى صفوة المسؤولين اليابانيين بالوزارات المختلفة والذين يتولون بأنفسهم تحليل المعلومات باستمرار ، وتقدير ما ينبغى جمعه من معلومات إضافية ، ويلعبون الدور نفسه الذى يتقاسمه فى الولايات المتحدة أساتذة الجامعات وكبار موظفى البيت الأبيض . ففى كل وزارة نجد أعداداً كبيرة من الخبراء ينفقون جزءاً رئيسياً من وقتهم فى متابعة التطورات الخارجية كل فى دائرة اهتمامه . وليس المطلوب من أولئك الخبراء أن يكونوا فقط على علم بتلك التطورات بشكل عام ، ولكن عليهم أن يبحثوا أيضاً عن أمثلة يمكن لليابان أن تفيد منها وتضاهيها .

ولا تركز البعثات التدريبية الخارجية التى تمولها الحكومة اليابانية على شباب الجامعات ، وإنما على صفوة شباب الموظفين الذين عملوا فى وزاراتهم المختلفة لفترة تتراوح بين عام واحد أو عامين على الأقل . ولما كان موظفو الحكومة يبقون فى الوزارة نفسها التى يعينون بها حتى سن التقاعد ، فإن ما تنفقه على تدريبهم التخصصى لعدة سنوات فى المجالات



الأساسية بالنسبة لمسئولياتهم المستقبلية يعد استثمارا جيدا . ونظرا لأن كل مجموعة سنوية من الموظفين تصعد السلم الوظيفي معا حتى تصل الى قمته لتشغل كل المناصب الوزارية الهامة ، كان لابد من التأكد من أن بعضهم قد تم تدريبه جيدا بحيث يصبح متمكنا من شتى فروع المعرفة الأساسية وثيقة الصلة بالمجال الرئيسى لعمل وزارته .

ويتم تقسيم شباب الموظفين فى كل مجموعة سنوية - بعد أن يتلقوا تدريباً عاماً على مختلف شئون وزاراتهم - الى تخصصات منفصلة كى يتم تدريبهم فى أفضل جامعات العالم على اللغات الأجنبية المناسبة ، والشئون الفنية ، والنظريات العلمية مع تحمل الوزارة لكافة نفقات التعليم وبدلات السفر . ويتمنع أولئك الموظفون الذين يدرسون بالخارج بحس واضح لما تحتساجه وزاراتهم من معارف ، ويركزون دراستهم بالنال على تلك المجالات . ويضمن هذا النظام تحقيق أقصى فائدة من التدريب القيم الذى يتلقاه أولئك الشباب عن طريق توليهم للوظائف الهامة فى وزاراتهم بعد عودتهم من الخارج .

وفى وزارة الخارجية - على سبيل المثال - يتم اختيار اثنين أو ثلاثة من شباب الموظفين فى كل عام للعمل فى ادارة الصين . وبعد قضاء مدة عامين فى العمل يتنقلون خلالها بين مختلف ادارات الوزارة فى طوكيو ، يتم إرسالهم الى « تايبي » Taipei أو « بكين » Peking لدراسة اللغة الصينية لمدة عامين . ولذلك نجد أن أول بعثة لدراسة اللغة فى اطار التبادل الطلابي بين طوكيو وبكين - بعد اعتراف اليابان بالصين عام ١٩٧٢ - لم تكن تضم مجموعة من طلبة الجامعات النابئين بل شبابا من موظفى الخارجية اليابانية . وبعد انتهاء دراسة اللغة يتم إرسال واحد أو اثنين من المجموعة السنوية الى الجامعات الأمريكية للتعرف على الدراسات الغربية فى الشئون الصينية ، بينما يذهب موظف آخر الى « موسكو » ليتعرف على الدراسات الروسية المتعلقة بشئون الصين . وبعد انتهاء كل ذلك يتم إيفاد الموظف الى « بكين » أو « هونج كونج » للعمل فى تحليل الأحداث الجارية هناك . أى أنه يبدأ عمله الحقيقى بعد قضاء فترة نحو ثلاث أو أربع سنوات متفرغا للدراسة ، الا انه يظل رغم ذلك « موظفا تحت التمرين » الى أن ينتهى من أداء مهمته العملية فى هونج كونج أو بكين . هذا وينبغى عليه ، بعد أن أصبح خبيرا فى الشئون الصينية بالخارجية اليابانية ، أن يحافظ - على مدى سنوات عمله - على اتصاله بالمعهد العلمى الذى تلقى فيه تدريبه الأساسى ، ومتابعة ما يقوم به من بحوث أو تحليلات . وبذلك يضمن هذا النظام بقاء أهم قنصوات المعلومات مفتوحة على الدوام .

ولا يكون تدريب موظفي الوزارات في مختلف التخصصات عادة مكثفا بهذه الدرجة ، الا أن الاسلوب الأساسي لتدريب صفوف البيروقراطيين يظل واحدا . فتجد أن وزارة المالية ترسل شباب موظفيها الواعد في بعثات الى الخارج لدراسة النظم الضريبية وقوانين الضرائب ، وإدارة الأعمال ، والعلوم والنظريات الاقتصادية . أما وزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI) فتبعث موظفيها الى الخارج لدراسة تنمية صناعات معينة ، أو نظريات التنمية الاقتصادية ، أو اقتصاديات الطاقة . ويختلف موضوع الدراسة تبعا لتقدير الوزارة لمدى الأهمية المستقبلية لقضاياها بعينها . ففي فترة الستينيات - على سبيل المثال - حينما كانت اليابان تقوم على مضمض بتدويل تجارتها (٢) ، أرسلت وزارة التجارة الدولية والصناعة أحد موظفيها الى فرنسا لدراسة الطرق التي نجحت فرنسا عن طريقها في مقاومة اختراق السلع البريطانية لأسواقها . كما حدثت زيادة فورية في عدد المكلفين بدراسة مشكلات الطاقة في أعقاب أزمة النفط في عام ١٩٧٣ .

ويعتبر رجال البيروقراطية اليابانية أن دوام حسن اطلاعهم هو أعظم مسؤولياتهم على الإطلاق . وعندما يتجاوز مجال المعلومات نطاق سيطرة وزارة ما ، فانها تقوم بتعبئة المؤسسات الخاصة المعنية بالموضوع بشكل مباشر لتشكيل جماعات عمل «Task Forces» ملء الفجوات ولاستيفاء المعلومات المطلوبة . كما تبذل جهود عظيمة داخل كل وزارة ليس لجرد جمع المعلومات ولكن أيضا لتمحيصها . ويحرصون على أن يكون كم المعلومات مناسباً فلا يكون ضخماً بحيث يفوق قدرة كبار المسؤولين على السيطرة عليه ، ولا يكون محدوداً بحيث تنخفض درجة اطلاعهم على الأمور ذات الأهمية .

وفي الوزارات اليابانية - بعكس الحال في أمريكا - لا تقع مسؤولية اتخاذ المبادرات في عملية معالجة المعلومات على عاتق مستويات الإدارة العليا ولكنها تنشط برؤساء الإدارات أو الأقسام . ففي وزارة التجارة الدولية والصناعة - على سبيل المثال - نجد أن الإدارات المسؤولة عن القطاعات الصناعية المختلفة تقوم - كل في مجال قطاعها - بجمع المعلومات التي قد تفيد في توجيه التنمية الصناعية في ذلك القطاع . كما تعمل الإدارات القطاعية المتخصصة على معرفة اتجاهات السوق العالمية ، ووضع التكنولوجيا ، وطبيعة التطورات التكنولوجية الهامة وتوقيتاتها

---

(٢) بمعنى فتح أسواقها للمنتجات الأجنبية - ( المترجم )

المحنة ، وطبيعة الصناعات الأكثر نجاحا فى العالم ، وأسباب هذا النجاح .

ويقوم هؤلاء المسئولون بعمل جداول زمنية رسمية وغير رسمية تبين التوقيت المحتمل لتقدم قضية ما نحو الصدارة ، ويركزون جهودهم لجمع المعلومات تبعا لذلك . وعلى سبيل المثال فى العقود التى تلت الحرب العالمية الثانية ، قرر موظفو وزارة التجارة (MITI) منح الأهمية القصوى لقضية تطوير الصناعات اليابانية الأساسية كالصلب والطاقة الكهربائية ، وركزوا جهود جمع المعلومات على تلك القطاعات . وفى حين بدأ الاهتمام بجمع المعرفة الفنية Know How فى مجال صناعة سيارات الركوب فى الخمسينيات ، فإن صناعة الكمبيوتر لم تعط أولوية عظمى قبل أواخر الستينيات .

أما مشكلات الطاقة فقد تربعت على قمة الأولويات فى أعقاب أزمة النفط فى عام ١٩٧٣ . وتبين للمسؤولين المعنيين بشئون نفط الشرق الأوسط - على سبيل المثال - أن مجرد سداد ثمن النفط ، واستثمار الأموال لن يكون كافيا لضمان استقرار تدفق نفط الشرق الأوسط الى اليابان . وقرروا تبعا لذلك إقامة مشروعات تنمية تكنولوجية رئيسية فى الشرق الأوسط مما يجعل الدول المنتجة للنفط معتمدة على المعرفة الفنية والمساعدات التكنولوجية اليابانية ، وقد تطلب تنفيذ ذلك على أحسن وجه جمع كم هائل من المعلومات عن أنماط الأعمال ، والعادات الاجتماعية فى الشرق الأوسط ، مما أدى الى زيادة سريعة فى عدد اليابانيين الذين يدرسون الثقافات العربية والشرق أوسطية بشكل عام ، وذلك بهدف بناء قاعدة أوسع للعلاقات لضمان مصدر أوثق للموارد الطبيعية يمكن الاعتماد عليه .

وحيثما تبرز قضية أو مشكلة ما الى الصدارة لتصبح ذات أهمية قصوى ، لا يتردد اليابانيون فى بذل الجهود لجمع المعلومات المتصلة بالمشكلة بحيث تتداخل وتتضاعف تلك الجهود ، أو على حد تعبير « جيمس ابيجلين » الخبير بمجموعة بوسطن الاستشارية فانهم « يقومون بخنق المشكلة » (٣) ولا يفهم أولئك الموظفون المبسوون الى الخارج بجمع المعلومات بطريقة مباشرة فحسب ، ولكنهم يجندون من بين الأفراد اليابانيين المقيمين هناك من يستطيع المساعدة فى العملية ، ومن بين

---

(٣) أى قتلها بحثا - ( المترجم ) .

الموظفين المحليين من يمكنه فتح قنوات للمعلومات كرجال الصحافة ، والمفكرين ، والأساتذة ، وعلماء البيولوجرافيا ، وأصدقاء العمل ذوى النفوذ ، والوسطاء وأصحاب الأعمال الحرة من الأفراد \* ويمكن أن تمول الحكومة هذه الأبحاث اذا لزم الأمر ، ولكن عملية جمع المعلومات تلك لا تحتاج فى معظم الأحوال الا الى القليل من الدعم المالى الحكومى بل قد لا تحتاج اليه مطلقا \*

وتقوم الشركات بتمويل الأبحاث ، كما تقوم وسائل الاعلام - متأثرة بالاهتمام المتصاعد بقضية بعينها - بدعوة الخبراء المتخصصين والأكاديميين للحديث ، أو الكتابة بأجهزة الاعلام المختلفة ودون حاجة الى تمويل حكومى \* ولا تكتفى المجلات بنشر تقارير عن الأحاديث أو المؤتمرات التى تثرى معلومات القارئ ، ولكنها تنشر نصوصها الكاملة \* وقد يتصف التحرير بالعجلة وربما بالاهمال ، الا أن الأفكار والمعلومات تناح للجمهور على أوسع نطاق وبأكبر سرعة \*

ويتلقى المتخصصون الأجانب واسعو الاطلاع دعوات من خلال أصدقائهم أو معارفهم اليابانيين تتيح لهم فرصا مغرية للحديث أو الكتابة أو زيارة اليابان \* ويتعرض الأمريكيون البارزون فى مجالاتهم لضغوط من وسائل الاعلام اليابانية - ربما تكون أكبر من تلك التى تقوم بها وسائل الاعلام الأمريكية - وذلك لنشر أفكارهم الأساسية على جمهور أوسع وبسرعة أعظم \* ويترك حسن الضيافة اليابانية ومظاهر الكرم ، وتقدير اليابانيين للاسهامات الفكرية للعلماء انطبعا رائعا لدى أولئك الأجانب الذين يدعون فى مثل تلك المناسبات \* وأثناء تلك العملية فإن جامع المعلومات يتصرف فى حدود اللياقة الواجبة نحو معلم متميز ، فهو ينصت له بعناية ، ويمتص أكبر قدر يستطيع امتصاصه ، ويسأل ما يشاء من أسئلة ، الا أنه نادرا ما يتحدى أو يحاول استعراض معلوماته الشخصية ، بل انه ربما يقلل من شأن فهمه الشخصى للموضوع \*

ويتسع نطاق عمليات جمع المعلومات التى تقوم بها الحكومة بشكل مثير للغاية ، ففي ذروة الاضطرابات الطلابية التى سادت مختلف بلدان العالم أثناء حرب فيتنام قامت وكالة التخطيط الاقتصادى اليابانية بإرسال مسئول منها الى أمريكا للتحدث مع الاقتصاديين الأمريكيين الراديكاليين حول مختلف أزمات النظام الرأسمالى المتوقعة \* وكان الغرض من وراء ذلك هو مساعدة وكالة التخطيط الاقتصادى لتصبح أكثر احساسا بأية طوارئ محتملة الحدوث ، وهى ترسم خططها طويلة الأجل \*

كما أرسلت اليابان طالبا أمريكيا يتحدث اليابانية فى مهمة للخارج لعمل أحاديث مع المواطنين حول مشاعرهم تجاه اليابان ، وكان هذا الطالب هو الأجنبى الوحيد ضمن بعثة رسمية ممولة من الحكومة اليابانية لدراسة التطورات فى دولة تالنة . وفى منتصف السبعينيات وحينما بدا أن اليابان ربما كانت متجهة نحو تشكيل حكومة ائتلافية ، تم ارسال بعثة الى أوروبا لدراسة الأحوال التى أصيبت فى ظلها الحكومات الائتلافية فى البلدان الأوروبية بالشلل وذلك منذ الحرب العالمية الثانية ، وبوغ المشكلات التى خلقتها تلك الأوضاع . وكان الهدف من الدراسة هو استكشاف آليات لتجنب مثل هذا الشلل فيما لو حدث وحكمت اليابان بحكومة ائتلافية .

### معاهد الأبحاث : أقصى قدر من المعلومات بأقل تكلفة

اعتادت الوكالات الحكومية اليابانية أن تدعم معاهدها البحثية عن طريق تكميلها بعدد صغير من المعاهد الخاصة ، لمساعدتها فى الحصول على معلومات أكثر تخصصا وتفصيلا . ومن أمثال تلك المعاهد معهد تطوير الاقتصاد ، والذى يعمل به عدة مئات من الباحثين فى دراسة اقتصاديات البلدان الآسيوية الأخرى . وهى تضاهى من حيث حجم هيئات بحوثها وما تقنيه من أحدث ما نشر من الأبحاث ، فى مجال تخصصها أى معهد مناظر على مستوى العالم . ومع ذلك فحينما تضاعفت وتعمدت المشكلات التى واجهت اليابان فى حقبة الستينيات ، سارع اليابانيون بخلق المزيد من تلك المعاهد لمواجهة انفجار المعلومات . وجريا على الأسلوب الياباني المميز قامت أعداد كبيرة من الوفود اليابانية بالسفر الى الخارج لندرس نظم معاهد البحوث الأجنبية ، ولتضع بعد ذلك ما تنصح به بشأن التطوير الأمثل لمعاهد البحوث اليابانية . وسرعان ما أصبحت تلك المعاهد بدعة جديدة ، وتكاثرت بالعشرات مثلما « تنبت براعم الخيزران فى أعقاب أمطار الربيع » ، كما يقول المثل الشائع ، ولم يمض وقت طويل حتى كان هناك اتحاد لمعاهد البحوث .

وقد لاحظ المراقبون اليابانيون أن مراكز البحوث الأمريكية غالبا ما تكون شديدة الاستقلال عن جهة التمويل الأصلية ، وبالتالي فانها لا تستجيب بشكل أمثل لما يطلب منها من معلومات . ولذلك فقد جعلت اليابان كل معهد بحوث لديها تابعا لوزارة معينة تتحكم فى مخصصاته السنوية وتشرف على عمليات جمع المعلومات به . وتساعد الوكالات الحكومية كذلك فى رعاية معاهد بحوث أخرى ذات هيئات بحوث دائمة صغيرة العدد ولكنها لديها القدرة على التوسع فى عدد باحثيها من خلال

نمود قصيرة الأجل بغرض الحصول على صنوف خاصة من المعلومات في مجالات خبرتها .

ويقوم الكثير من تلك المعاهد نسبيا ، اذا ما قيمت بالمعايير الأمريكية ، بالقليل من البحوث الأساسية ، وتفتقر دراساتها الى الإبداع والعمق التحليلي والاحاطة بكل جوانب الموضوع ، الا أن اليابانيين لديهم أفضليات مختلفة اذ أن الهدف من مجموعات البحوث تلك ليس هو الإبداع . ولا يرجع ذلك الى افتقارهم الى ملكات الخلق أو التفرد ، بدليل أنهم قاموا ببحوث أصيلة على مستوى عال ، فى المجالات التى يعطونها أولوية خاصة ، مثل التنبؤ بمسكلات الطاقة وتحليلها .

والمهمة الرئيسية لمعهد البحوث اليابانى هى القيام بدور حاسم المعلومات الذى يجلب أفضل المعارف على الاطلاق بخصوص موضوعات معينة وذلك من شتى بقاع العالم . ثم تقوم تلك المعاهد بتلخيص المعلومات المتاحة ، ليس بغرض الوصول الى استنتاجات أو حتى عرض البراعة الشخصية فى التحليل ، ولكن بهدف اقتراح العديد من الطرق الممكنة التى قد تنفع الهيئات الممولة أو الراعية لها . فالبضاعة التى يستريها الممول فى مركز البحوث ليست هى مجرد التقرير الرئيسى النهائى والمعد بعناية ، ولكن ما يبيغى هو الحصول على مدخل دائم للمعلومات المتصلة بما يهمه من قضايا معلقة وذلك على المستويات غير الرسمية ، فضلا على المستويات الرسمية . ولا يؤيد الباحثون بشكل عام أية وجهات نظر سياسية ، ولا يدافعون عن مواقف فكرية معينة ، بل انهم يقنعون بالقيام بأداء دور خدمى فى تقديم كل الحقائق والأفكار والرؤى فيما يتعلق بموضوع ما ، والتى يمكن أن تكون نافعة .

ولعل احدى نقائص معاهد البحوث الممولة من الوزارات هى ضيق مجال أبحاثها بسبب تركيزها على الاهتمامات الوزارية المحددة . وقد فامت الحكومة فى السبعينيات بانتشاء المعهد القومى لترقية البحوث للقيام بدور التنسيق بين الوزارات ، ولضمان معالجة القضايا الكبرى بصورة متكاملة ، وليس من وجهة نظر وزارات معينة . ويبدل ذلك المعهد جهودده للتنسيق فى مجال اختيار موضوعات البحوث ، كما يقوم بالتوجيه فى مجال تقسيم العمل بين معاهد البحوث المختلفة والتابعة لوزارات مختلفة بحيث تلقى كل الموضوعات الهامة حقها الكامل من البحث والدراسة .

وهناك بعض معاهد البحوث ذات الطبيعة المؤقتة بحيث يمكن اغلاقها تبعا لسجل أداؤها ، ومدى احتياج الجهة الحكومية الراعية

لخدماتها • • بينما تضمن المعاهد التي لديها القدرة على التوسع فى حجم هيئات بحوثها الدائمة استمرار دعم الوكالات الحكومية المعنية لها على المدى الطويل • وفى عدد قليل من معاهد البحوث اليابانية الكبرى - الشبيهة بنظيراتها الأمريكية - بمتطلبات الحفاظ على المستوى العالى لبحوثها ، ومن بين تلك المعاهد معهد أبحاث « نومورا » Nomura ، ومعهد أبحاث « ميتسوبيشى » Mitsubishi ، والمعهد اليابانى للأبحاث الاقتصادية • وتضمن تلك المعاهد الدعم المالى الحكومى والخاص ، كما أن لديها هيئات بحوث دائمة • وعندما تبرز قضية ما يتم تكليف العديد من معاهد الأبحاث بالمشروعات البحثية المختلفة ، ثم عندما تقل أهمية تلك القضية تقوم الحكومة بإنهاء عقودها مع المعاهد الأقل فعالية •

وباختصار فإن معاهد الأبحاث ، مثلها مثل بقية وحدات جمع المعلومات فى اليابان ، تسحب من مصادر المعلومات فى كافة أنحاء العالم ، وتوجه أفرادها فى بعثات عامة ومحددة فى مجالات معينة تتعلق بالسياسة العامة لها ، وتكيف نفسها وفقا لاحتياجات ممولها الراهنة ، ثم تقوم بهضم المعلومات الواردة إليها كى تصبح ذات نفع لرجال الحكومة صانعى القرار •

### استراتيجية المعلومات فى الشركات

ولا يقل حماس الشركات الخاصة عن حماس الوزارات الحكوميه من حيث رعاية وتمويل أنشطة جمع المعلومات • وهناك بعض الشركات الأمريكية التى لديها برامج فى التدريب وجمع المعلومات لا تختلف كليه عن نظيراتها اليابانية ، إلا أن أداء الشركات اليابانية يفوق فى المتوسط أداء الشركات الأجنبية المناظرة من حيث جمع ومعالجة المعلومات بشكل أكثر احاطة وشمولا • حتى ان قادة الفكر الأمريكين أكثر ابداعا من حيث التفكير فى المستقبل أمثال « هرمان كاهن » Herman Kahn ، « وبيتر دروكر » Peter Drucker ، « وجون كينيث جالبريث » John Kenneth Galbraith ، « ودانيل بيل » Daniel Bell يستحوذون على وقت واهتمام رجال الأعمال اليابانيين بشكل أكبر مما يحظون به فى الولايات المتحدة •

ولا يوجد نظير بين الشركات اليابانية أو الأجنبية لشبكات المعاومات العالمية الخاصة بشركات التجارة العامة اليابانية ( أمثال « ميتسوبيشى » Mitsubishi ، « ميتسوى بوسسان » Mitsui Bussan ، « سوميتومو » Sumitomo ، « ماروبى » Marubeni ، « سى • ايتو » C Itoh ، و « نيشو يواى » Nissho Iwai ، ويرجع نجاح تلك

الشركات ببساطة وبشكل جزئي الى ضخامة حجم أعمالها ، اذ أن معظم تجارة اليابان الخارجية تتم من خلال تلك الشركات الست ، والتي يوجد لكل منها تمثيل في معظم بلدان العالم تقريبا . غير أن نجاحها يأتي أيضا بفضل الأولوية الفصوى التي تسبغها على عمليات جمع المعلومات ، مما يجعلها تتفوق على الحكومة اليابانية في مجال جمع المعلومات الاقتصادية التفصيلية . الا أن تفوقها يتضح بشكل خاص في المجالات التي يكون لها فيها اهتمامات اقتصادية كبيرة . بل ان أداءها في مجال جمع المعلومات السياسية أحيانا يفوق أداء وزارة الخارجية اليابانية نفسها . وعلى سبيل المثال حينما اختطفت طائرة ركاب يابانية الى أبى ظبي عام ١٩٧٣ ، اعتمدت الخارجية اليابانية - كى تظل مطلعة على مجريات الأحداث - على ما تبعت به اليها شركة « ميتسوبيشي » التجارية من رسائل بالتاكس . كما أشارت إحدى المجلات اليابانية يوما الى موظف كبير بتلك الشركة يتمتع باتصالات سياسية على أعلى مستوى بوصفه « سفير ميتسوبيشي في واشنطن » . ذلك أن تواجد شركات التجارة اليابانية في المدن الصغيرة في الدول الكبرى قد أتاح لها الفرصة للحصول على معلومات اقليمية تفصيلية أكثر مما تستطيع أن تجمعها وزارة الخارجية اليابانية .

وقد أصيبت الحكومة الأمريكية بالصدمة في عام ١٩٧٣ حين علمت أن المسئولين السوفييت في الولايات المتحدة كانوا قد اتفقوا مع إحدى الشركات الأمريكية على صفقة كبرى لبيع القمح للاتحاد السوفيتي ، بينما لم تفاجأ بهذه المعلومات إحدى الشركات التجارية اليابانية . فقد أرسل ممثلو تلك الشركة في موسكو بىرقية الى مكتبها في طوكيو تفيد بأن عدة مسئولين تجاريين سوفييت على مستوى عال - ممن يملكون عقد مثل تلك الاتفاقات - قد اختفوا فجأة من مسرح الأحداث بموسكو . وهنا أصدر مكتب طوكيو تعليماته لموظفي الشركة في نيويورك بالقيام بتحريابهم . والتي أسفرت عن أن المسئولين الروس كانوا في طريقهم الى « كلورادو » Colorado عبر مطار نيويورك ، وأنهم اجتمعوا هناك مع مسئولى الشركة الأمريكية . ولم يكن من الصعب التكهّن بالهدف من ذلك الاجتماع ، أما عن هدف الشركة التجارية اليابانية من كل هذا البحث والتحري ، فقد كان هو رغبتها في اجراء بعض التديلات على سوق الحبوب قبل أن تنكشف أنباء صفقة القمح الكبرى تلك ، مما يؤدي الى ارتفاع في أسعارها . وبالرغم من أن مثل تلك الشمولية والدقة ليست بالأمر غير المعتاد ، الا أن الجهد الرئيسى على المدى الطويل لا يكمن في مثل تلك الضربات الموفقة التي تحاكي أعمال الاستخبارات ، وانما في الجمع المستمر والتحليل للمعلومات غير انسرية وثيقة الصلة باهتمامات الشركة ، والتي



تشمل كل شيء ابتداء من النظريات الاقتصادية العامة الى سعر شعير  
الخنزير فى ريف الصين !

وتقوم الشركات اليابانية الأخرى بدورها فى التدريب وجمع المعلومات  
بالدرجة نفسها من النشاط . ففى الشركات العائلية متوسطة الحجم - على  
سبيل المثال - يعد من الأمور الشائعة أن يختار مالك الشركة واحدا  
أو اثنين من أبنائه أو أصهاره للخضوع لتدريب خاص تحسبا لتوليهم فى  
المستقبل لمسئوليات الإدارة العليا ، وقد يصبح أحدهم رئيسا للشركة .  
وعادة ما يرسل الوالد أبنائه أولا الى إحدى الجامعات الخاصة المرموقة  
مثل جامعة « كيو » Keio بغرض تلقى تعليم عام فى مجال الآداب .  
وللالتقاء بزملائهم الذين سيصبحون من قيادات رجال الأعمال فى  
المستقبل . وبذلك يتيحون لهم فرصة تكوين شبكة من الصداقات يمكن  
أن تسهم ، فضلا على أشياء أخرى ، فى تدفق المعلومات على شركاتهم بطريق  
غير رسمى حينما يتولون مسئوليتها . وبعد اتمام تعليمهم الجامعى فى  
« كيو » ، فانهم يفضلون عادة التدرب على نحدث الانجليزية بطلاقة ،  
ثم يسجلون للحصول على درجة الماجستير فى ادارة الأعمال من إحدى  
كبريات كليات الإدارة الأمريكية . ذلك أن اليابانيين يعتقدون أن تدريس  
مادة ادارة الأعمال فى المعاهد الأمريكية أفضل منه فى أى دولة أخرى فى  
العالم ، وأن اكتساب الخبرة فى أمريكا يساعد قادة المستقبل على تنمية  
الصداقات ، وزيادة المعرفة بالنمط الأمريكى للتجارة والأعمال . وبعد  
التخرج من كليات الإدارة يعمل الطالب لعدة سنوات فى أمريكا أو أوروبا  
لدى شركات تعمل فى مجال عمل والده نفسه ، وغالبا ما يكون للوالد  
بعض علاقات العمل مع تلك الشركات . ولما كان الهدف من مرحلة العمل  
فى الخارج هو تلقى التمرين والتدريب ، فلا يكون للراتب الذى يتقاضاه  
اعتبار كبير . وعندما يعود الشاب الى الوطن بعد سنوات الخبرة فى  
الخارج ، ينتظر منه أن يقوم أولا باعادة توثيق وضعه بين عمال وموظفى  
شركة والده ، وغالبا ما يكون ذلك عن طريق تقلده للوظائف العادية فى  
مختلف قطاعات الشركة ولا يبدأ فى التدرب على ادارة الشركة الا بعد  
المرور بكل تلك المراحل . ليقوم تدريجيا بتطبيق ما تلقاه من علم وتدريب ،  
فيما نطل فنوات اتصالاته بزملاء الدراسة أو العمل السابقين مفتوحة  
على الدوام .

أما الشركات الكبرى غير العائلية ، فان ما تستثمره فى تدريب  
موظفيها - والذى يفوق كثيرا جدا ما تنفقه مثيلاتها الغربية - يعد استثمارا  
عقلانيا ، وذلك بالنظر الى أن العاملين بها يصعدون السلم الوظيفى تدريجيا ،  
ويستمررون فى خدمتها حتى سن التقاعد ، على خلاف الحال فى الغرب

حيث يصبح العاملون من ذوى المهارات الخاصة مطمعا للشركات الأخرى المنافسة . وفى المعتاد يتم تدوير الموظفين ممن يعدون لشغل مواقع الادارة بين ادارات متنوعة بشكل كبير ، ويجرى ارسالهم الى مراكز تدريب فى الخارج لاكتساب المهارات فى مختلف المجالات ، ولتنمية علاقات شخصية وثيقة تسهل مستقبلا تدفق المعلومات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات الادارية الفعالة . وحتى لو سلمنا باستطاعة الشركات الأمريكية أن تجلب أصحاب المواهب والمهارات الخاصة من أى جهة خارجية ، فإن انخفاض معدلات حركة العاملين فى الشركات اليابانية (٤) يسمح بوجود روابط أكثر حميمية - من خلال العلاقات الشخصية - بين كبار المسؤولين وبين العاملين فى كافة قطاعات الشركة .

وما أن يتم اسباغ الأولوية القصوى فى وقت ما على مشكلة ما أو قضية معينة حتى تكثف الشركة - مثلها مثل أية وزارة - سعيها بشكل مسعور للحصول على المعلومات المتصلة بها . الا أنه حتى فى فترات الاسترخاء، فإن عملية جمع المعلومات لا تتوقف أبدا ، ذلك أن الشركات اليابانية ، والتي فاقت نظيراتها الغربية فى المستويات الكلية للمعرفة الفنية سواء فى مجال التكنولوجيا أو التنظيم ، لا تتوقف عن التعلم . وهم يبحثون دائما عن نقاط الضعف ، ويتطلعون الى الشركات الأخرى سواء فى اليابان أو خارجها ، والتي ربما كانت أكثر قوة فى تلك النواحي لعلمهم يجسرون لديها مفاتيح ترشدهم على طريق التحسن المستمر . وعلى سبيل المثال ، نجد مصنعا صغيرا للصبغة فى غرب اليابان ، لا يزيد عدد عماله عن الخمسين عاملا ، يتابع المجالات الصناعية المناسبة ليطلع على أحدث الابتكارات وأكثرها أهمية ، وليتعرف على من ابتكرها من بين مصانع الصبغة فى شتى بقاع العالم . ثم يقوم بإرسال واحد أو اثنين من موظفيه فى كل عام ليقضى شهرا أو أكثر فى ملاحظة تلك الابتكارات .

وتحصن الشركات اليابانية الكبرى نفسها ضد المخاطر عن طريق فتح كل قنوات الاتصال الهامة على الدوام . وعلى سبيل المثال ، كلما برز سياسى شاب وصار بانتظاره مستقبل عظيم ، فإن كل صحيفة من كبريات الصحف اليومية تخصص مندوبا أو أكثر من بين صحفييها الشبان ممن يمتلك من الشخصية والاسلوب والقدرة على الاقتناع السياسى ما يمكنه من عمل علاقة طيبة معه . وقد يكلف ذلك الصحفى بأعمال أخرى متنوعة ،

---

(٤) يقوم نظام العمل فى اليابان تقليديا على استمرار العامل فى الخدمة لدى رب العمل حتى سن التقاعد سواء كان يعمل فى الحكومة أو فى الشركات العامة أو الخاصة ويندر أن يغير جهة عمله - ( المترجم ) .

ألا أن إحدى مسؤولياته تظل هي الحفاظ على علاقة شخصية خاصة مع ذلك السياسى ، والتمتع بثقته ، وأن يكون - إذا لزم الأمر - المدافع عنه داخل الصحيفة وخارجها على حد سواء . ولذلك فبغض النظر عن يصبح رئيسا للوزراء ، أو من يصير وزيرا بارزا ، فانه ما أن تذيع بعض الروايات الاخبارية الهامة حتى تجد الصحيفة من بين مندوبيها من يستطيع استقاء معلومات شاملة من الشخصيات القيادية التي يملك مداخل خاصة اليها ، وتقوم الشركات الأخرى باتباع أساليب شبيهة ، فتكلف بعض موظفيها بشكل غير رسمى - الحفاظ على علاقات وثيقة مع الشخصيات الهامة ككبار العملاء من المشترين والبائعين والموردين والمولين ، وكبار موظفى الحكومة ، أو السياسيين ، سواء على المستوى المحلى أو الأجنبى .

ونحتفظ الشركات اليابانية كذلك بقنوات مفتوحة مع كبار المسئولين السابقين بها ، والذين يؤمنون بأن لديهم من المعرفة المتراكمة ، والقدرة على الحكم الصائب ما لا يقدر بثمن . ويحتفظ المسئولون الحاليون فى تلك الشركات بمداخل سهلة الى أسلافهم عن طريق منح كبار المسئولين المتقاعدين امتيازات وأوسمة خاصة ، كما يتجنبون اجراء أية تغييرات انقلاية فى الشركة يمكن أن تنفرهم . ويتقاعد العاملون العاديون بالشركات الكبرى فى المتوسط فى السابعة والخمسين من عمرهم ، بينما يستمر رجال الادارة العليا فى العمل بعد ذلك . ونجد بصفة عامة أن المديرين ومديرى العموم يكونون فى أواخر الخمسينيات والستينيات ، فى حين يكون رؤساء الشركات فى الستينيات أو حتى أكبر من ذلك ، أما رؤساء مجالس الادارة فهم فى أواخر الستينيات أو السبعينيات . ويتكون مجلس ادارة الشركة عموما من كبار المسئولين السابقين بالشركة بخلاف الحال فى الشركات الأمريكية التى تضم مجالس ادارتها مديرين من خارجها . وقد تكون المؤسسات اليابانية مخطئة فى منح سلطات كبيرة للغاية لكبار المسئولين المتقاعدين ، الا أن ذلك يمكنها من الاستفادة بنصائحهم وسداد أحكامهم وخبراتهم المتميزة واتصالاتهم الواسعة .

وفى حين تتداول معظم المعلومات دون قيود ، فان بعضها يجرى تداوله بحساسية شديدة . فحيثما يوجد خطر تسرب ميزة تنافسية الى شركة أخرى ، فان موظفى الشركة اليابانية يقاتلون مثل الساموراي (٥) للحفاظ على أسرارها . ولذا تفضل الشركات اللجوء الى المتخصصين من

---

(٥) الساموراي . طبقة المحاربين فى اليابان فى العصر الاقطاعى حين كانت لكل اقطاعى مجموعة من الساموراي عرفت باخلاصها التام اليه الى حد الموت فى سبيله - ( المترجم ) .

داخل الشركة أو من خاصة الأصدقاء عن التعامل مع المكاتب الاستشارية -  
كالمحامين والمراجعين على سبيل المثال - لتقليل المخاطرة بتسرب المعلومات  
للمنافسين. ولعل من الموضوعات المفضلة - للتمثيلات الكوميدية - حكايات  
فتيات « الجيشا » اللاتي ينقلن المعلومات التي يحصلن عليها من رجال  
الأعمال بشركة ما الى غيرهم ممن ينتمون الى شركات أخرى . لكن فتيات  
الجيشا قد أثبتن في الحقيقة استحتماقهن للثقة بكنماتهن للأسرار مثلهن  
فى ذلك مثل رجال الصحافة الذين تأتمنهم بعض الشركات على أسرارها .  
وحتى داخل الشركة ذاتها توجد بعض الأمور الهامة التي يعدونها من  
الأسرار التي تقتصر معرفتها على المستويات العليا ، الا أن جميع العاملين  
بالشركة يتفهمون عموما وبشكل كبير خططها وأهدافها الرئيسية .

ومع ذلك فان الشركات المتنافسة لاتفوت فرص الاستفادة من بعضها  
عن طريق اجراء الدراسات المشتركة . فحين ظهرت أساليب جديدة  
للادارة فى الخمسينيات ، أرسلت كافة الشركات الرئيسية - سواء كانت  
متنافسة أم لا - بممثلين عنها للمشاركة فى دورات دراسية مشتركة .  
وفى أواخر الستينيات ، حينما بدأت الشركات فى ادخال الكمبيوتر على  
نطاق واسع ، قام ممثلوها بحضور العديد من الحلقات الدراسية لمناقشة  
تأثير استخدام الكمبيوتر على التنظيم الوظيفي وسياسات شبون الأفراد .  
وتغطى الحلقات الدراسية المشتركة مدى لا حدود له تقريبا من القضايا  
والمشكلات ، ابتداء من سياسات الطاقة الى السياسات الضريبية الحكومية ،  
والتنمية الاقليمية ، وبرامج الأجور ، وأساليب المحاسبة ، ومشكلات  
التلوث .

وقد كانت المبادرة فيما يتعلق بالحلقات الدراسية التعاونية فى  
أواخر الخمسينيات وأثناء الستينيات - تأتي فى الغالب من المركز الياباني  
للانتاجية ، والذي كان يمثل الحكومة وقطاع الأعمال واتحادات العمال .  
وفى بعض الأحيان كان المسئولون الوزاريون عن قطاعات معينة يشجعون  
مثل تلك الحلقات بهدف رفع المستوى العام لخبرة الشركات فى تلك  
القطاعات ، أو للتغلب على تعذر القيام بإحاطة كل شركة على حدة بمعلومات  
معينة نظرا لانشغال أولئك المسئولين بارتباطات عديدة .

وقد تأتي المبادرة من اتحاد المؤسسات الاقتصادية ، أو من أحد  
الاتحادات الصناعية ، أو من أحد التجمعات التي تكونها مجموعة من شركات  
قطاع ما لغرض خاص ، أو من معاهد الأبحاث ، أو من كليات ادارة الأعمال  
المعنية بتسويق معاهدها الدراسية . وعلى أية حال فانه بالرغم من المنافسة  
الأساسية بين الشركات ، فان موظفى الشركات المتنافسة يبدون المودة بل  
حتى الصداقة كملاء دراسة فيما يناقشون من قضايا قد لا يكون لها - كميزة

تنافسية - سوى أهمية ضئيلة ، الا أنها تعد برغم ذلك ذات نفع عام لكل الأطراف المعنية . وتعنى تلك الشركات عناية كبيرة بمسألة التمييز بين الأحوال التى يمكنها فيها التعاون مع منافسيها فى دراسات مشتركة وتلك التى لا يمكنها فيها ذلك ، ذلك أنه رغم حدة المنافسة بينها فإنها ترغب فى تشجيع كل قناة ممكنة لجمع المعلومات .

وتنظم معظم الشركات الكبيرة تقريبا مجموعات دراسية لرجال الإدارة العليا ، والإدارة الوسطى ، والعاملين الجدد ، وذلك لضمان استمرار حسن اطلاعهم وعلى الوجه الأمثل ، بل انه ليس من غير الشائع أن تنظم الدورات الدراسية لأبناء العاملين . ولا تقتصر الشركة على خبرائها ، ولكنها تدعو محاضرين خارجيين لالقاء محاضرات حول الموضوعات محل اهتمامها ، وتنسكل مجموعات للدراسة تركز على الكتب الجديدة أو المقالات ذات الأهمية الخاصة . وإذا ما عجزت الشركة عن إتاحة فرصة التدريب المتخصص والمناسب لموظفيها ، فإنها تشجعهم على تلقي دروس بالمراسلة أو تمنحهم اجازة قصيرة خاصة لحضور برامج تدريبية مناسبة .

### جمع المعلومات فى المجتمعات المحلية

وفى المجتمعات المحلية سواء فى القرى الصغيرة ، أو المدن متوسطة الحجم وحيث يجرى القيام ببرامج التنمية المحلية ، فإننا نجد أيضا النوع نفسه من عمليات جمع المعلومات المكثفة وواسعة النطاق . وعلى سبيل المثال ، عندما تفكر قيادات إحدى المدن متوسطة الحجم فى إقامة نظام جديد للنقل ، فإنهم يبدأون بدراسة المدن الأخرى المماثلة لمدينتهم من حيث الحجم والتى لديها أحدث أنظمة النقل فى العالم ، ثم يتم تشكيل فريق للمعاينة يتكون من مسئولى الحكومة المحلية ، ورجال الأعمال ، والمعلمين ، والخبراء الفنيين بالمدينة للسفر الى الخارج للاطلاع على تلك النظم الحديثة . ثم تذايع نتائج تلك الجولة بالتفصيل على المجتمع المحلى من خلال اجتماعات المتخصصين ، فضلا على اللقاءات الجماهيرية الكبيرة .

وبعد أن يستوعب المجتمع تقارير الخبراء بشكل شامل ، يتم اختيار نظامين أو ثلاثة من نظم النقل التى تبدو أفضل النظم - بالنسبة لمدينة فى مثل حجم مدينتهم - لمزيد من الدراسة . ويعاود نفس فريق البحث معاينة تلك الأنظمة النموذجية لاعادة تقييمها ، ولدى عودته تتم مناقشة النتائج التى توصل اليها مرة أخرى . وهنا يبرز أحد تلك النظم كأفضل وأنسب بديل ، اعد ، وذلك مع اقتراح بعض التعديلات لتجنب المشكلات الثانوية للنظام الأمثل ، أو لجعله ملائما للاحتياجات المحلية الخاصة . وبذلك

يواصلون فى النهاية الى نظام نقل من أحدث ما وصل اليه العالم آنذاك ،  
نظام يعلم أهل المدينة تماما لماذا تم اختياره بالذات .

أما عن القرى ، فعندما تدرس احدى القرى انشاء حوض جديد  
للسباحة ، أو قاعة احتفالات عامة ، أو مخزن غلال فان تخطيطها لتلك  
المشروعات لا يكون على نفس مستوى ما تقوم به المدن أو الشركات من حيث  
درجة التعقيد ، الا أنها نمر بمراحل شبيهة فى عمليات جمع ومناقشة  
المعلومات . وعلى ما يبدو فان الاعتقاد فى جدوى عمليات جمع المعلومات قد  
صار جزءا من الحكمة التقليدية للمجتمع اليابانى .

### المعرفة من أجل الاجماع

ولم ينشأ الأسلوب اليابانى فى جمع المعلومات كلية فى اليابان ،  
ولكن اليابانيين استعاروا الكثير من الأساليب المتبعة فى الغرب فى هذا  
المجال . ثم قاموا بتطوير تلك الأنماط الغربية تطويرا كاملا . حتى صارت  
اليابان بلا منازع بين دول العالم أجمع سواء من حيث مدى انتشار  
الدراسات العامة وجمع المعلومات ، أو من حيث درجة كثافة البحث عن  
المعلومات التى تتركز فى موضوع معين .

وإذا قام المرء بعملية فحص لكافة معاهد البحوث والجامعات وهيئات  
البحوث الحكومية أو الخاصة فى الولايات المتحدة ، والتى تقوم بدراسة  
قضية ما ، فمن المحتمل أن يجد أن الحصيلة الكلية للمعلومات الأساسية  
المتداولة تفوق نظيرتها فى اليابان ، الا أن الكم وحده ليس هو مفتاح  
نجاح اليابان فى معالجة المعلومات ، بل ان السر يرجع أكثر ما يرجع الى  
العلاقة والالتزام المتبادل وطويل المدى بين الشركات وبين العاملين بها .  
ويسمح هذا الوضع للشركات اليابانية بتوفير أعلى مستويات التدريب  
المستمر للعاملين ، فى حين لا يعقل أن تقوم الشركات التى ترتفع فيها  
معدلات حركة العمالة بتدريب العاملين بها على المستوى نفسه .

ولا نودى هذه الاستمرارية فى الخدمة لمدة طويلة الى الاحتفاظ  
بالمعلومات بصورة أفضل فحسب ، وانما تعنى كذلك استمرار الكيان  
الأساسى للمؤسسة بموظفيه الرئيسيين فى القيام بعملية إعادة معالجة تلك  
المعلومات بحثا عن مزيد من فرص تفهم جوانبها الهامة . وليست عملية  
جمع المعلومات هدفا فى حد ذاتها ، ولكنها عملية تقودها الجماعة ، وترتبط  
بشدة بأهداف المؤسسة بعيدة المدى ، وتسمح بتركيز أكبر قدر من  
المعلومات حيثما ووقتما تستطيع المؤسسة استخدامها على الوجه الأفضل .

ويدعى اليابانيون أن أفضل وسيلة لحل الخلافات فى وجهات النظر ليست هى استخدام أساليب المخاصمة أو البراعة فى الجدل ، وإنما هى القيام بالمزيد من جمع المعلومات • وعندما تعجز وحدتان من وحدات العمل عن حل خلافتهما حول قضية ما ، فإنهما تلجآن الى المستوى الأعلى فى التنظيم لحسم الخلاف ، الا أن المستويات الأعلى تقوم - وهى توازن بين الطرى الممكنة للحل - بتكليف موظفيها القيام بجمع المزيد من المعلومات التى تمكنها من الانحياز الى قرار دون الآخر مما يزيد من فرص الوصول الى قرار سديد • وربما كان الاهم من ذلك أنها بهذا الاسلوب نفعل من حاجة الرؤساء للاضطرار الى اتخاذ القرارات الصعبة التى تنطوى على إحاطة البعض وتنفيذ البعض الآخر •

ويتجنب اليابانيون الانبراء للدفاع عن وجهات نظرهم فى مواجهة بعضهم البعض ، ويفضلون الانتظار الى أن يتم جمع وتحليل المعلومات • ولذلك فإن القرار النهائى لا يصدر عن النقاش والجدل والاقناع بقدر ما ينبع من نضافر الجهود للوصول الى الحل الأمثل • وبهذه الطريقة تخرج المؤسسة من عملية حسم الخلاف والوصول الى القرار بأقل قدر من الآثار والجراح النفسية ، وبأقل قدر من الخصومات ، وبالكثير من الروح الطيبة والنوايا الحسنة • ويسعى اليابانيون فى عملية اتخاذ القرار الى التركيز على الأهداف العامة للمؤسسة ، والتقليل من الانقسام والتناحر الى أقل قدر ، الوصول الى أكثر الحلول قابلية للنجاح • ويتم كل ذلك من خلال نوظف عملية جمع المعلومات بشكل مثالى لخدمة تلك الأهداف •

وفضلا على ذلك فإن المشاركة الواسعة لكل المستويات فى المجموعة فى عملية اتخاذ القرار تساعد على تقوية التزام أفراد المجموعة بالقرار النهائى • وعلى سبيل المثال عندما تتخذ احدى الشركات قرارا بدخول سوق ما ، أو ببدء تشغيل خط انتاج جديد لايحتاج العامل لتفسير للقرار لأنه ببساطة يدركه بالفعل • ولا ينتظر المواطن اليابانى فى أى تجمع مدنى - فى القرية أو المدينة - أن يكون دوره فى اتخاذ القرار بنفس قدر دور المتخصصين ، ولكنه ما أن يعلم بالقرار النهائى - بخصوص أى مشروع محلى كنظام جديد للمواصلات وخلافه - حتى يجد لديه من العلم بأسباب ذلك القرار ما يكفى لتدعيم ثقته بالمؤسسات المحلية المسئولة فى مجتمعه •

بل ان المواطن العادى حين يسمع بأى قرار قومى هام ، فانه يعلم من الأسباب الرئيسية للقرار ما يكفى لجعله يساند حكومته بكل قوة . وليكون على أتم استعداد لتنفيذ ذلك القرار • ولا يعد الولاء والروح الوطنية اليابانية مجرد قيم نوارثها الأجيال ، لكنها تبعث دوما من جديد من خلال الممارسة داخل الجماعات المؤسسات • وربما كانت المشاركة معا فى البحث عن المزيد من المعلومات وصولا الى الحلول المثلى للمشكلات هى أهم تلك الممارسات جميعا على الاطلاق •



## الفصل الرابع

### الدولة : دور الجهاز الحكومى القدير فى التوجيه وحرية المبادرة للمقطاع الخاص

عادة ما يعبر اليابانيون فى استطلاعات الرأى عن استيائهم من كل شىء تقريبا . فهم يرون أن الحكومة واقعة تحت هيمنة الشركات الكبرى . بشكل زائد ، وأن السياسيين يتصرفون بالأنانية ، وأن كبار موظفى الدولة متعجرفون ، وأن الأكاديميين ليسوا عمليين . كما يقولون ان الحضارة الحديثة شديدة المادية ، وأن التضخم يتزايد بشدة ، وأن المناطق السكنية مكدسة . وحتى فى قمة النمو الاقتصادى كانوا عندما يسألون عن آرائهم يعبرون عن عدم رضاهم عن الحالة الاقتصادية .

الا أن المرء اذا ما سأل اليابانيين المطلعين - نتيجة كثرة أسفارهم الى الخارج - عما اذا كانت الحكومات فى أمريكا أو فى أوروبا قد أحرزت نجاحا أكبر فى معالجتها لمشكلات مثل النمو الاقتصادى ، أو التحديث العمرانى ، أو مكافحة التلوث ، أو تفشى الجريمة فانهم غالبا ما يجيبون بنهيضة عميقة ، تعبر عن المشاركة الوجدانية الكريمة ، ثم يعقبون بتساؤل بلاغى عن سر تدهور تلك البلاد لهذه الدرجة . ويسلم محدثك على مضض بأن حالة الدول الأخرى أسوأ بكثير ، الا أنه يعود مسرعا الى ما يهيمه فى الحقيقة ألا وهو مشكلات اليابان ، بينما يتمنى محدثه الأجنبى لو كان لدى حكومة بلاده مثل تلك المشكلات !

فما هى العوامل التى تفسر قدرة الحكومة اليابانية على معالجة مشكلاتها الراهنة بمثل ذلك النجاح النسبى ؟ وكيف يختار اليابانيون قاداتهم ويدربونهم على حسن التعامل مع تلك المشكلات ؟ وكيف يتجنب أولئك القادة الوقوع صرعى الارهاق وهم يتولون مسئولية متابعة كافة التطورات تقريبا والتى تؤثر على اليابان فى مواجهة العالم بأسره ؟ وكيف استطاعت البيروقراطية الحاكمة الاحتفاظ بما يلزم من قوة ونفوذ لتحقيق

كل تلك الانجازات دون أن يتفشى فيها الفساد ، ودون أن تستعدى أفراد الشعب ؟ وأخيرا كيف استطاعت الحكومة المركزية أن تقود وتوجه التنمية القومية دون أن تقضى على حرية المبادرة لدى السلطات المحلية ؟

### انطريق المرسوم نحو القصة

#### أعلى القدرات ، أوسع الخبرات ، أطول مدة خدمة

يستطيع المرء أن يميز مجموعتين رئيسيتين من الفائزين على صانع القرار فى الحكومة اليابانية ، وهما : كبار السياسيين بما فيهم رئيس الوزراء وأهم الوزراء ، وكبار موظفى الحكومة أو البيروقراطية الحاكمة . ويتم اختيار رئيس الوزراء بوساطة أعضاء المجلس النيابى ( الدايت ) Deit - كما هو الحال فى الديمقراطيات البرلمانية الأخرى - ولكن وحيث أن الحزب الديمقراطى الليبرالى ، وهو حزب محافظ ، ظل مهيمنا على المجلس النيابى منذ عام ١٩٥٥ ، فإن المجلس يقوم فقط فى حقيقة الأمر بالتصديق على ترشيح قادة الحزب الحاكم - ومعظمهم أعضاء فى البرلمان - لرئيس الوزراء . ويتولى رئيس الوزراء بدوره اختيار أعضاء مجلس الوزراء ، ويكون كلهم تقريبا أعضاء فى المجلس النيابى كذلك ، ومن يقودون الوزارات المختلفة والوكالات الحكومية الأخرى . وعادة ما يكون كبار أعضاء مجلس الوزراء عموما من كبار سياسيين الحزب الحاكم والذين يقودون أجنحة حزبية خاصة بهم .

وبالرغم من أن السياسيين اليابانيين يقومون باتخاذ الكثير من القرارات السياسية الهامة ، فإن ما يملكونه من نفوذ بالمقارنة بالبيروقراطية الحاكمة يعد ضئيلا اذا ما قورن بوضع كبار السياسيين فى الحكومة الأمريكية . ويعين رئيس الوزراء وزيرا ونائبا برلمانيا للوزير فى كل وزارة ، وبخلاف ذلك لا توجد أية تعيينات سياسية فى الوزارة . كما أن من يدبر الوزارة فى الحقيقة هو النائب الادارى للوزير - وهو الذى يتربع على أعلى درجة فى السلم الوظيفى فى الوزارة . ويقوم كبار الموظفين الدائمين ، وليس السياسيين من أعضاء البرلمان ومجلس الوزراء ، باتخاذ القرارات الهامة كل فى وزارته .

ولا تتمتع البيروقراطية المركزية فى اليابان بنفوذ أعظم بالمقارنة بوساطة البيروقراطية فى النظام الأمريكى فحسب ، بل ان قوتها تفوق كثيرا قوة المؤسسات الأخرى فى الدولة كالسلطة القضائية والحكومات

المحلية • ويتمتع كبار أعضاء مجلس الوزراء الياباني بنفوذ كبير ، الا أن المجلس النيابي (الدائيت ) يعد أضعف نسبيا من الكونجرس الأمريكي ، كما أن من يقوم بأعداد معظم التشريعات هم فى الحقيقة كبار موظفى الحكومة وليس أعضاء « الدائيت » •

ومن المعروف أن كبار رجال البيروقراطية الحاكمة هم من خريجي أفضل الجامعات ، وأنهم صعدوا درجات السلم الوظيفى بطريقة مرسومة بعناية فائقة • وتعد جامعة طوكيو أفضل الجامعات اليابانية ، ويعنبر طلابها هم قمة الهرم الذى يضم مليونى طالب فى جامعات اليابان • ويحكم الالتحاق بتلك الجامعة شرط اجتياز « اختبارات الانجاز » القاسية ، والنسب تكشف عما لدى الطالب من قدرات فائقة وتؤكد صحة عزمه وتصميمه •

ومن بين المقبولين بجامعة طوكيو يلتحق أعلاهم قدرة بكلية الحقوق ، والتى تقدم برامج دراسية شاملة فى العلوم الادارية العامة مع تركيز ثانوى على العلوم السياسية والقانون • ويتم تعيين خريجي تلك الكلية المرموقة فى أعلى الوزارات مكانة ( كالمالية ، والتجارة الدولية والصناعة ، والشئون الخارجية ) ، وكذا فى أهم الوكالات الحكومية ( كالتخطيط الاقتصادى ، والأراضى ، وشئون البيئة ) ، وذلك شريطة اجتيازهم الامتحانات الوزارية التحريرية ، وأن يظهرُوا من خلال المقابلة الشخصية الاتزان ، وسعة الأفق ، وروح الالتزام والتفانى •

ومن بين ما يزيده قليلا عن العشرين خريجا ، والذين يتم تعيينهم سنويا بكل وزارة من الوزارات الهامة ليسيروا على طريق الصفوة المختار ، يأتى نحو خمسة عشر خريجا منهم من كلية الحقوق بجامعة طوكيو وحدها ، ويعكس هذا الرقم انفتاحا أكبر بالمقارنة بالماضى حين كان خريجوها يستحوذون وحدهم على نحو ثمانى عشرة ، أو تسع عشرة وظيفة من اجمال عدد الوظائف •

أما فى الوقت الحالى فيتم تعيين خمسة أو ستة خريجين من أوائل الجامعات القومية الأخرى مثل «هيتوتسوباشى» Hitotsubashi و «كيوتو» Kyoto ، أو الجامعات الخاصة المرموقة مثل « واسيدا » Waseda أو من خريجي كلية الاقتصاد بجامعة طوكيو • ولا يضمن هذا الأساوب فى انتقاء صفوة العاملين فى الحكومة تمتعهم بأعلى القدرات فحسب ، بل انه يضمن كذلك أن يكونوا ممن تحيط بهم وتحميهم هالة كبيرة من الاحترام الذى ربما لا يزاحمهم فيه سوى نخبة البيروقراطية فى فرنسا •

ويتقاضى صفوة موظفى الحكومة فى أمريكا مرتبات نفوذ عادة أعلى المرتبات الحكومية فى اليابان ، الا أن اختيارهم يقوم على أسس سياسية وليس طبقا للمقدرة والكفاءة . ولا يختارون من بين من تلقوا تعليما وتدريباً محترفاً ، كما لا يخضعون لنظام التدرج الوظيفى . وربما كان أقرب الأمثلة الأمريكية شبهها بالنموذج اليابانى لهو اختيار مساعدى القضاء فى المحكمة العليا من بين خريجي كليات الحقوق ، وذلك مع القافى وهو أن ذوى المواهب المختارين فى اليابان يخضعون للعمل فى ظل نظام وظيفى محكم ، ويبقون فى خدمة جهة العمل حتى سن التقاعد .

ويبلغ عدد نخبة العاملين فى كل وزارة ما يزيد قليلاً عن الخمسمائة موظف من ذوى التخصصات الواسعة ، ويتم تصنيفهم الى مستويات حسب أقدمية التعيين فى الوزارة . وعادة ما يبدأون عملهم فى العاشرة صباحاً - متأخرين بنحو نصف الساعة عن بقية موظفى الوزارة - الا أنهم ينדר أن يغادروا مكاتبهم قبل التاسعة أو العاشرة مساءً ، فى حين ينصرف الموظفون العاديون فى الخامسة أو السادسة مساءً . وبينما يصعب استدعاء أى موظف عادى الى العمل فى أيام السبت بدون تعويض ماضى ، نجد أن صفوة العاملين - والذين لا يطلب منهم رسمياً الحضور الى العمل فى أيام العطلات الأسبوعية - ينדר أن يفوتهم العمل فى أحد أيام السبت ، ولا ينصرفون عندئذ قبل الثانية أو الثالثة مساءً .

وهم دائماً تحت الطلب لأداء أى تكليف اضافى ، بل إنهم قد يبيتون فى الوزارة على أسرة نقالة ، اذا ما استدعى ضغط العمل الشديد ذلك . وعلى الرغم من زيادة رواتبهم طبقاً للأقدمية ، فإنها تظل أقل من رواتب أقرانهم فى القطاع الخاص الصناعى . أما مكاتبهم فهى متواضعة ، كما أنهم لا يحصلون الا على القدر القليل من بدلات الترويج . ولا توجد سن قانونية للتقاعد ، الا أن صفوة البيروقراطية يتقاعدون جميعاً فى منتصف الخمسينيات على أقصى تقدير ، فى حين يظل الموظفون العاديون فى الخدمة أحياناً حتى ما بعد الخامسة والستين .

وقد نجد بين كبار الموظفين فى البلدان الأخرى من يماثلون نظراءهم اليابانيين من حيث تكريس أنفسهم للعمل ، الا أن كافة موظفى النخبة المختارة فى الوزارات اليابانية الهامة يجب عليهم اظهار مثل هذا التكريس . ويعى البيروقراطيون تماماً أهمية المشكلات التى يتعاملون معها ، ويفخرون بمعالجتهم الناجحة للقضايا الصعبة .

ونركز روح الولاء والانتماء التي توحد صفوف نحو خمسمائة موظف من النخبة في كل وزارة من الوزارات الهامة على احساسهم برسالة الجماعة . وعلى الرغم من أن أولئك الموظفين ليسوا محصنين في مواجهة الضغوط السياسية ، فانهم لا يترددون في التوحد في مواجهة السياسيين الذين يعوقون ما يرون فيه رسالتهم أو مهمتهم الجماعية . ونعزى المسؤولية عن نجاح الوزارة في أي شأن من الشئون الهامة الى وحدة العمل المختصة بها . ويجرى تقييم الأفراد الذين ينتمون الى وحدات العمل طبقا لمدى اسهام وحدتهم في عمل الوزارة . ولا تتم ترقية من لا يستطيع أن يكسب حب زملائه وتعاونهم . ذلك أن قيمة الفرد بالنسبة لوحدة العمل تنقرر تبعا لمدربه على العمل بفعالية مع نظرائه ، ورؤسائه ، ومرءوسيه . ويمنح كل موظف تأييده ودعمه الشخصي لرسالة وحدة العمل التي ينتمى اليها ، وكذلك لرسالة وزارته ككل .

ونقوم كل وزارة بتدوير النخبة المختارة من موظفيها في مسار محدد سلفا يتعاقبون خلاله على العمل في مواقع مختلفة لفترات تتراوح بين عامين وأربعة أعوام . فبعد قضاء فترة مبدئية تحت التدريب في الوزارة ، عادة ما يتم تكليف قادة المستقبل بالعمل في وظائف اقليمية ، وفي مهمات دراسية بالخارج ، وفي شتى أقسام الوزارة الهامة . وبعد قضاء فترتين أو ثلاثة من ذلك النوع ، يتم تقسيم الصفوة المختارة الى نخبة عادية ، ونخبة أخرى واعدة بشكل خاص . ويجرى تكليف الفئة الأخيرة الواعدة بالعمل لمدة معينة في وظيفة « مساعد خاص » بالأمانة العامة للوزارة ، أو في منصب آخر ذي مكانة عالية . فحينما يصل صفوة العاملين الى الثلاثينيات من عمرهم يمكن لرؤسائهم التعرف على أولئك الأكثر فرصة - بين أقرانهم في المجموعة العمرية - لشغل المناصب العليا بعد عقدين من الزمان .

وفي سن الخمسين تقريبا يتقدم هؤلاء الأفراد المتميزون ليصبحوا رؤساء لمعظم الإدارات العامة الهامة ، وهنا يتقاعد كل زملائهم الذين التحقوا بالعمل معهم في العام نفسه . وبعد عدة أعوام أخرى يبدأ الاجماع يتركز على خير من يصلح من بين صفوة الصفوة لشغل منصب نائب الوزير ، وليقوم النائب الادري للوزير باختيار خليفته والذي يصبح صاحب النفوذ الأعظم في الوزارة . ومرة أخرى يتنحى كل من بقي من أئداده . ولا يجرى هذا التنحى تبعا لقاعدة رسمية وإنما بحكم التقاليد ، ولأنهم يقومون بشغل مناصب عليا في الشركات الخاصة ، أو في كبريات الهيئات العامة ، أو يصبحون من رجال السياسة . ويقع اختبار تلك

المؤسسات عليهم نظرا لاعتبارهم مدخلا جيدا للوزارة ، فضلا على قدراتهم العالية ، ولذلك يحرص كبار الموظفين المتقاعدين على الإبقاء على العلاقات الطيبة مع زملائهم السابقين .

ومع ارتقاء أفراد المجموعة العمرية لدرجات السلم الوظيفي بالوزارة ينضال بسرعة عدد المرشحين لسغل منصب نائب الوزير مستقبلا ، بحيث يكون إمام الموظفين الثلاثة أو الأربعة الذين يحتلون قمة قائمة الصنوة نحو عشرين عاما لاعداد أنفسهم بمجرد أن يتأكد لهم أنهم مرشحون جديا لشغل ذلك المنصب الرفيع . ولا يتوقف رجال البيروقراطية اليابانية عن ابداء دهشتهم ازاء السلطات التي تمنحها الحكومة الأمريكية لأعضاء مجلس الوزراء وكبار رجال الوزارات ممن ليس لديهم سوى العدر القليل من الخبرة بالعمل الحكومي والاستعداد لشغل تلك المناصب القيادية ونساءلون . كيف يتأتى لشخص دخيل على الوزارة سواء أكان محاميا ، أم أستاذا جامعا ، أم رجل أعمال المعرفة الكافية كي يؤدي عمله على الوجه الأمثل ؟ وكيف يستطيع استخدام السلطات الواسعة الممنوحة له بنجاح وهو يفتقر الى العلاقات الشخصية الخيمية في كل قسم من أقسام الوزارة والتي تضمن له أن ما ينقل اليه من معلومات هي معلومات يمكنه الاعتماد عليها والثقة التامة بها . وليس من قبيل السخرية تماما انهم يقولون لزايرهم من الأمريكان : « اننا لنتساءل في دهشة عن حجم الانجازات التي يمكن للدخلاء الموهوبين تحقيقها في ظل نظامكم ، وعن ماهية الأفكار الجديدة التي يأتون بها الى مؤسساتهم » .

وبمضي السنين تكون القيادات البيروقراطية قد أقامت علاقات وثيقة مع أئادها في المجموعة العمرية نفسها في الوزارات الأخرى ، فضلا على وزاراتهم أنفسهم ، بينما يرتقى الجميع مع السلم الوظيفي . بل ربما بدأت تلك العلاقات في بعض الحالات منذ عهد الزمالة في كلية الحقوق جامعة طوكيو ، أو حتى من خلال التزامل منذ فترة الدراسة باحدى المدارس الثانوية الراقية المحدودة في اليابان . ومن المؤكد أن العلاقات بين كبار بيروقراطي الوزارات المختلفة يندر أن تصل الى مستوى حميمية العلاقات نفسه بين موظفي الوزارة الواحدة ، الا انه توجد مناسبات عديدة رسمية أو غير رسمية تتيج للنخبة المختارة في الوزارات المختلفة فرصة التعارف على بعضهم البعض ، مما يمكنهم من الوصول الى درجة من الفهم المتبادل ، وتبادل المعلومات بينهم بعيدا عن الوثائق والامتاعات الرسمية . كما يسهل ذلك التنبؤ بصورة أدق بفعل ورد فعل الوزارات الأخرى . وعند بلوغ أولئك الموظفين الأربعينيات من العمر ، يمسدأون في خلق

المناسبات والفرص للاختلاط مع نظرائهم فى الوزارات الأخرى ، مما يجعل علاقات العمل بينهم أكثر سلاسة ، وتزداد أهمية تلك العلاقات بشكل أكبر عندما يصلون بالفعل الى المناصب العليا كل فى وزارته .

ومن الحكم التقليدية فى العاصمة الأمريكية « واشنطن » أن تقوم الادارة الجديدة بتعيين الوزراء الجدد ممن يتمتعون برؤية جديدة للتغلب على البلادة البيروقراطية . الا أن سلطة الرئيس الأمريكى - من وجهة النظرية اليابانية - والنسبة تخوله الحق فى اجراء تعيينات سياسية للمناصب العليا فى وزارات الحكومة الأمريكية تجعل أولئك المسئولين يعتمدون بالكامل على الرئيس ، وتسلب من البيروقراطيين شجاعتهم ، واستقلالهم الذاتى ، فضلا على مواهبهم على المدى الطويل . وفى المقابل فإن كبار العاملين فى الحكومة اليابانية ، لما يتمتعون به من أمان تام فيما يخص احتفاظهم بمناصبهم ، فضلا على روح الانتماء والولاء ، لقادرون على الوصول بأنفسهم الى مستوى القيادة الديناميكية الواثقة بنفسها . وهذا الانجاز سوف يتعرض - من وجهة النظر اليابانية - للتدمير لو كان على تلك القيادات أن تتلقى كبار المسئولين الذين يجرى تعيينهم من خارج الوزارة . ويرون - فوق ذلك - أن تسليم السلطة العليا فى الوزارات للدخلاء الهواة لن يؤدى الا الى حدوث كارثة .

كيف اذن تستطيع الوزارات اليابانية تحقيق التجديد والانفتاح على رأى العام ، تلك الأهداف التى يرى الأمريكيون أنها لا تتحقق دون الدفع بشخصيات عامة من خارج الوزارة ، وبغير اجراء تغييرات دورية كبيرة ؟ السبب الأول هو أن النخبة التى تقود العمل الحكومى - نظرا لقلّة عددها نسبيا - لا تفوض فى التفاصيل الادارية الكثيرة بل تتركها لمجموعات أكبر من الموظفين الأقل مستوى . كما أنها تتمتع بالأمان على مناصبها ، وبالموهبة ، وبالقيم الأخلاقية وبالروح المميزة التى تمنحها القدرة على التركيز على ما فيه الخير للوطن ككل . والسبب الثانى أن كبار الموظفين اليابانيين يلتقون باستمرار برجال الصحافة ، والسياسة ، ومجالس الشورى ، الأمر الذى يجبرهم على تقديم كشف الحساب فيما يتعلق بأداء وخطط وزاراتهم . وكثيرا ما يلتقى كبار المسئولين فى الوزارات المختلفة معا فى اجتماعات دورية ، مثل تلك الاجتماعات الاسبوعية التى يحضرها النواب الاداريون للوزراء ، ويبحثون فيها المشكلات العامة . ويحرص أولئك النواب - من أجل الحفاظ على مكانة وزاراتهم فى تلك الاجتماعات - على التجاوب مع مطالب الشعب ، أو الوزارات الأخرى . وهم يملكون - بصفة عامة - قدرا من السلطة ، ورصيда من النجاح يكفيا لهما الحاجة

للدفاع عن أنفسهم ، ورغم ذلك فإن أداءهم فى المجالات الخاضعة لسلطتهم  
يجرى تقييمه - باستمرار وتسعى كل وزارة جاهدة حتى تشتهر بإنجازاتها  
الكبيرة .

وباستمرار التفاعل الحميم بعيدا عن الرسميات ، يتولد مناخ فكرى  
يجمع ما بين آراء القادة السياسية وكبار رجال الأعمال ورجال الاعلام ،  
وبشاركتهم فيها حتما القيادات البيروقراطية . ذلك أن تلك القيادات لا تود  
أن تقف وحدها بعيدا ، ولا يحتاج أحد فى الوقت نفسه الى اللجوء الى  
تهديدها بفقدان مناصبها ، ذلك أن مصادقة الآخرين على ما تفعله والرغبة  
الداخلية لديها فى تحقيق الانجازات تمثل حافزا أعظم على العمل  
والنجاح .

وكيف نضمن الوزارات اليابانية أن يحافظ موظفوها على نشاطهم  
وروحهم المعنوية العالية ؟ . . . وتكمن الاجابة فى أن نقاعد النخبة الحاكمة  
فى الوزارات فى عمر مبكر يجعل السلطة باستمرار فى أيدي مسئولين  
فى ريعان شبابهم يأملون فى العيش حتى يروا نتائج سياساتهم . فضلا  
على ذلك ، ففي ظل وجود مجموعة صغيرة من النخبة ذات العلاقات  
الشخصية الوثيقة ، وحيث يعد احترام زملاء العمل أمرا ذا أهمية  
قصوى ، فإن الحفاظ على هذا الاحترام يتطلب من كل فرد فى المجموعة  
أن يعمل بجدية وأن يتفهم مشاعر الآخرين . وتلعب النشاطات غير  
الرسمية المتكررة - مثل المشاركة فى ألعاب التسلية ، والذهاب معا الى  
الحانات ، والحفلات ، وممارسة لعبة الجولف ، ورحلات نهاية الاسبوع -  
دورا هاما فى تقليل التوتر الناتج عن ضغوط العمل .

ويميل زملاء العمل فى اليابان لتقديم المساندة المعنوية لبعضهم البعض  
أكثر مما يفعل العاملون فى أمريكا ، حيث تخلق الخيارات المطروحة أمام  
المرء لمواصلة بناء مستقبله المهني - دون الجور على مجموعة العمل المباشرة -  
تعارضا مع التزاماته تجاه الجماعة . ويتمتع الموظف الذى ينتمى الى النخبة  
بمكانة تتعدى بكثير مجرد اعتراف الآخرين بنفوذه وسلطته ، فنجد أن  
معدنويات أسرته ترتفع فخرا بمنزلته ، وتقاسمه نجاحاته ، وتقدم له فى  
المقابل المساندة ، وتتقبل بصدر رحب غيابيه فى العمل لساعات طويلة  
للغاية .

ويحترم السياسيون مقبرة البيروقراطيين ، ويعترفون باحتياجاتهم  
لكسب وددهم . ويعتمد أعضاء المجلس النيابي ( الدايت ) على كبار موظفي



الحكومة فى الأعمال الفنية المتخصصة نظرا لعدم وجود هيئات بحوث مستقلة خاصة بالمجلس . ومن يحاول من السياسيين المساس بأحد أولئك الموظفين يواجه باستعداد البيروقراطية الحاكمة بأكملها للانتقام منه . وإحراجة فى أقرب فرصة ممكنة . وعلى سبيل المثال فإن بوسعهم إحراج عضو « البدایت » عند طرح الاستجابات البرلمانية للمناقشة ، وجعله يبدو كالأحمق سبب الإطلاع ، وذلك بملءه بتقارير ناقصة . ألا أنه يندر حدوث مثل تلك المواجهة نظرا لادراك السياسيين للمنافع التى تعود عليهم من الحفاظ على تعاون البيروقراطيين ، مثل الحصول على مساندتهم فى إقامة المشروعات فى دوائرهم الانتخابية ، أو تأييدهم فى قضية دعم أسعار الأرز (١) ، ويتمتع الوزير ونائبه البرلماني - وهما السياسيان الوحيدان فى الوزارة - بامتيازات فيما يخص شئون معينة مثل المشروعات الانشائية فى المحليات ، ودعم أسعار الأرز ، والمنح المقدمة لصغار رجال الأعمال ، وزيادة مخصصات الرعاية الاجتماعية وغيرها من القضايا القريبة من قلوب السياسيين . وعندما يتصل الأمر بموازنة المصالح بين المزارعين من جهة وبين صغار وكبار أصحاب الأعمال من جهة أخرى ، فإن الكلمة الأخيرة تكون للسياسيين ما لم يؤثر ذلك كثيرا على بنود الموازنة . ولكن حينما يتعلق الأمر بتصميم العمل الإدارى للوزارة ، فإن السياسيين يدركون تماما ضرورة الأذعان للنائب الإدارى للوزير ومن هم دونه من كبار الموظفين .

ولا تضم هيئة مكتب رئيس الوزراء غير عدد محدود ممن يختصون بالبحث والدراسة ، وبينما تكون لها الكلمة الأخيرة فيما يخص القضايا الكبرى القريبة من قلوب السياسيين ، فإنها نادرا ما تحاول أن تنتقد البيروقراطيين العاملين بالوزارات . ونظرا لافتقارها الى الباحثين القادرين على عمل التحليلات المحايدة ، فإنها تجد من الضروري التحالف مع المسؤولين بالوزارات وليس انتقاد عملهم . وتقوم الوزارات المعنية باختيار ثلاثة أو أربعة من رجالها لشغل وظائف « كبير مساعدى رئيس الوزراء » ، للشئون المالية ، وللشئون الخارجية ، وللشئون الداخلية ، وذلك لتمثيلها ، وليكونوا حلقة الاتصال بينها وبين رئيس الوزراء . ولا بد

---

(١) قامت اليابان فى أعقاب الحرب العالمية الثانية بدعم منتجى الأرز تشجيعا لهم على زيادة الانتاج لمواجهة النقص الحاد آنذاك فى المواد الغذائية الأساسية وعلى رأسها الأرز ، كما دعمت المستهلكين أيضا . وعلى الرغم من انتهاء تلك المشكلة وانتفاء الحاجة الى الدعم إلا أن سياسة الدعم استمرت رغم معارضة الكثيرين خدمة لمصالح المنتجين الذين يدعمون بدورهم الحزب الحاكم فى الانتخابات - ( المترجم ) .

لأولئك من أن يعملوا عن قرب مع رئيس الوزراء ، غير أنه لا ينظر إليهم باعتبارهم من خواص مساعدي الرئيس الذين يدينون أساسا بالولاء له ، وانما كممثلين لوزاراتهم يكونون بمثابة وسيلة اتصال لرئيس الوزراء كل في مجال تخصصه . وفي الحقيقة فان رئيس الوزراء لا يقوم بصياغة بيانات الحكومة بنفسه ، وانما يعمل عن كثب مع النخبة البيروقراطية ، ثم يعلن ما تنصح به مختلف الوزارات . **وخلاصة القول** فان النظام الياباني يمنح البيروقراطية الحاكمة المكانة ، والسلطات اللازمة للحفاظ على الروح العالية للجماعة ، ولتحقيق أعلى مستويات الأداء .

ولا يختلف اعداد واختيار المرشحين لرئاسة الوزارة من حجب الشمول والدقة ، ومن حيث الخلو من المفاجآت تقريبا ، عن اختيار كبار المسؤولين الحكوميين . وليس من الضروري أن يكون الطريق الى الرئاسة مرتبطا بالتخرج من الجامعات ، الا أن رئيس الوزراء المنتظر لابد له من قضاء نحو عشرين عاما في مناصب معينة . ويبدأ التدريب الخاص له حينما يصبح زعيما لأحد أجنحة الحزب الحاكم . ويتألف الجناح الحزبي في الواقع من مجموعة تساند رئيس الوزراء المنتظر مساندة شخصية ، ويتعهدون بالتصويت لصالحه كرئيس للوزراء ، ويقدم لهم بدورهم المساعدات المالية ، ويساعد على اختيارهم لشغل المواقع الممتازة داخل المجلس النيابي .

ولا يخرج أولئك الذين يتزعمون الأجنحة الحزبية عن أحد نوعين ، الأول هو « السياسي الخالص » الذي يصبح عضوا في « الدايت » في سن مبكرة ، ويوالى الصعود داخل المجلس . وحين ينتخب عضوا للمرة الثالثة أو الرابعة ، أو عندما تتجاوز خبرته البرلمانية ستة أعوام ، ربما يختاره كبار قادة الحزب الحاكم باعتباره شابا واعدا لتولي منصب نائب الوزير البرلماني في إحدى الوزارات . وبعد أن يتقلب في الخدمة بنجاح كنائب وزير برلماني في عدة وزارات ، قد يرث رئاسة الجناح الحزبي عن زعيمه المتقاعد ، أو ربما ينشق ويكون جناحا خاصا به . وعلى الرغم من أن تلك الأجنحة الحزبية تم الغاؤها نظريا عام ١٩٧٦ ، الا أن الانحيازات القديمة للأجنحة لم تختف بعد ، كما أن شباب السياسيين الواعدين يقومون الآن برئاسة نواد تعمل بطريقة الأجنحة الحزبية من حيث البحث عن مصالح أعضائها مع التعاون مع بقية زعماء أجنحة الحزب في مواجهة أحزاب المعارضة .

أما النوع الثانى من المرشحين لرئاسة الوزارة ، فهم من كبار المسئولين البيروقراطيين المتقاعدين ، والذين يدخلون « الدائت » متأخرا بعد انتهاء خدمتهم فى الحكومة . وبعد قضاء عدة سنوات فى عضوية المجلس ، ربما يرث البيروقراطى السابق الواعد زعامة أحد الأجنحة الحزبية ، أو ينشق عن أحد كبار قادة الأجنحة ويكون جناحا خاصا به . وفى الأعوام الأخيرة لجأ الطامحون للعمل بالسياسة ممن توافرت لهم المؤهلات لكى يصبحوا من الصفوة البيروقراطية الى الخدمة بالحكومة عدة سنوات لاكتساب الخبرة والمكانة الرفيعة . ثم فى سن صغيرة - غالبا فى الثلاثينيات - يستجيبون لأية فرصة طيبة للانضمام للمجلس النيابى ، بحيث يتسع لهم الوقت ليصبحوا من قدامى أعضائه ، ويتأهلون للزعامة . ومن بين زعماء الأجنحة العديدين ، فإن فرصة كبار المسئولين الحكوميين السابقين فى تولى رئاسة الوزارة تكون عموما أعظم نظرا لما لديهم من خبرات غنية فى الإدارة الفعلية للأعمال الحكومية فضلا على مؤهلاتهم وخلفيتهم الجامعية رفيعة المستوى ، وتحررهم من الالتزامات السياسية الصغيرة التى تثقل كاهل السياسيين الذين بدأوا من أول السام . ومنذ منتصف الخمسينيات لم يشغل رئاسة الوزارة من خارج النخبة البيروقراطية السابقة سوى رئيسين فقط ، هما « تاناكا » Tanaka « وميكى » Miki ، واللذان صعدا الى السلطة فى ظل ظروف خاصة . كما أن تجربة الحزب الديمقراطى الليبرالى تحت زعامتهم تجعل من الأكثر احتمالا أن يأتى رؤساء الوزارة فى المستقبل القريب من بين البيروقراطيين السابقين .

وسواء أكان زعيم الجناح الحربى الواعد سياسيا خالصا ، أم كان من كبار الموظفين السابقين فلا بد له قبل النظر فى اختياره كمرشح لرئاسة الوزارة من أن يعمل عدة شهور كحد أدنى - وعادة ما تكون المدة المطلوبة أطول - فى نحو ستة مناصب رئيسية . وتشمل تلك المناصب سكرتير عام الحزب الحاكم ، وكرسى الوزارة فى الوزارات الهامة وهى المالية ، والتجارة الدولية والصناعة ، والشئون الخارجية ، وكالة التخطيط الاقتصادى وربما بعض الوزارات الأخرى كذلك . ويكسبه العمل كسكرتير عام للحزب خبرة فى مجال جمع التبرعات ، وكذا فى الشئون الحزبية . وفى منصب الوزير - وعلى الرغم من أنه لا يدير دفة العمل الأساسى والتى هى مسئولية نائبه الإدارى - ينبغى عليه أن يحيط علما بالخطوط العريضة لسياسة الوزارة ، وأن يعمل عن كثب مع كبار رجال وزارته ، وكذلك مع قادة الحزب فيما يخص شئون الوزارة . وبالإضافة الى كل ذلك فإن واجبه كوزير يحتم عليه أن يكون على علم كاف بشئون الوزارة بحيث

يمكن من الفاء البيانات السياسية ، والرد على أية أسئلة قد توجه اليه  
فى المحافل العامة حول أهم القضايا التى تواجهها وزارته . وفى أثناء شغفه  
لتلك المواقع الهامة يستمر السياسى الذى يطمح الى رئاسة الوزارة فى  
قيادة جناحه الحزبى ، ويعمل على تحقيق مصالح أعضاء الجناح .

ويعتمد اختيار رئيس الوزراء من بين قادة الأجنحة الذين تنقلوا بين  
كل تلك المناصب على الأقدمية ، والقدرة على التعامل مع كبار الزعماء  
الآخرين ، فضلا على الاعتبارات السياسية مثل نفوذ وميول الجناح الذى  
يتأسسه ، والمزاج العام ، والتوقيت ، ومدى شعبية المرشح . ويتم الاختيار  
النهائى فى الواقع على يد مجموعة محددة من سيوخ رجال الدولة فى  
الحزب ، غير أن اختيارهم يتقيد بدقة بتلك الاعتبارات السياسية . وقد  
شهدت العشرات عاما الأخيرة حالة وحيدة لانتخاب رئيس الوزراء بطريقة  
الحل الوسط ، وذلك حين اختير « ميكي » رئيسا للوزراء كاختيار ثالث  
من جانب الحزب ، بعد تساوى الكفة بين اثنين من كبار المرشحين . وزعم  
ذلك فقد كان الرئيس « ميكي » قد سبق له الخدمة فى المناصب الهامة  
العديدة التى تعتبر من شروط تولي المنصب الرفيع .

وبذلك فان رئيس الوزراء حين يتولى منصبه يكون قد خدم بالفعل  
فى كل الوزارات الهامة ، وفى المواقع القيادية العليا بالحزب ، وبالمجلس  
النيابى . وعلى عكس بريطانيا العظمى - التى تشبه اليابان من حيث  
التجانس - حيث لا يوجد تقريبا أى تفاعل اجتماعى غير رسمى بين زعماء  
الأحزاب ورجال البيروقراطية ، فان رئيس الوزراء فى اليابان يستفيد من  
عشرات السنين من الاتصال الوثيق بالسياسيين وكبار موظفى الحكومة .  
ونظرا لخدمته مع معظم قيادات الحزب والحكومة ، فانه يعرفهم معسرفة  
شخصية ، ويألف القضايا والمشكلات التى تواجههم . وبوسع رئيس  
الوزراء أن يستقى الكثير من المعلومات بشكل غير رسمى ، فضلا على تلقى  
المشورة من مساعديه الشخصيين السابقين فى الوزارات المختلفة ، وكذلك  
من أصدقائه من رجال الاعلام الذين كانوا يقومون بتغطية نشاطاته فى  
السابق ، ويتابعون الآن أخبار مختلف المؤسسات الحكومية .

وتؤدى مسألة ترك اختيار رئيس الوزراء لزعماء الحزب الحاكم  
بأنفسهم الى تجنب البلاد المخاطرة بانتخاب مسئول قيادى كبير  
ذى موهبة Charisma فى التأثير على الآخرين ، وإثارة حماسهم ولكنه  
بعجز عن العمل بفعالية مع أجهزة الحكومة المركزية . وبدلا من ذلك فهم  
يختارون زعيما محنكا سياسيا ، وقائدا قديرا معروفا للكافة ، ورجلا

يستطيع أن يعمل فى سناغم وتوافق مع مخلف الوزراء . وقد لا تكون معرفته بأمور السياسة ، وبالعاملين فى الحكومة كافية بالفدر الذى يمكنه من اتخاذ القرارات السياسية الهامة بمفرده ، ولكنها تجعله قادرا على الاستفادة بشكل ممتاز من الخبراء الذين يعملون تحت رئاسه . ويصائب اليابانيون بالذهول حين يعلمون أن رجلا ما بلا أية خبرة بالعمل الحكومى فى واشنطن ، وربما بدون أدنى خبرة بالعاصمة واشنطن نفسها ، يمكنه أن ينتخب رئيسا للولايات المتحدة ، ويعجبون كيف لمثل ذلك الدخيل أن يضع السياسات ، ويملى على البيروقراطيين المتمرسين ما يفعلونه . ويرون أن مثل هذا النمط من الرؤساء يحطم كبرياء كبار موظفى الحكومة المحترفين ، ويقضى على حماسهم . كما أنه يمكن أن يؤدي الى اتخاذ قرارات لا تستند الى علم الخبراء ، والى وضع سياسات شديدة الارتباط بوجهة نظر فردية . هذا فضلا على أن افتقار ذلك النوع من الرؤساء الى حصافة الرأى ، والتقدير السليم ، وصعوبة التنبؤ بقراراته قد يهدد التحالفات الوطيدة مع الدول الأجنبية .

### موقف الحكومة من القطاع الخاص

#### مجالات عمل بغير حدود .. وتشجيع محسوب

منذ أواخر القرن التاسع عشر ، وعندما أصبح واضحا أن المنافسة وحدها لم تعد كافية لخدمة الصالح العام ، استحدثت البيروقراطية الأمريكية النامية عددا متزايدا من النظم المعقدة لترويض الاحتكارات ، ولكبج شرور شركات الأعمال . وساد اعتقاد مؤداه أن الكثير من الشركات لو تركت لرغباتها وحدها ، فسوف تقوم باستغلال الشعب والحكومة . وفى ظل هذا المفهوم فإن دور الوكالات المنظمة هو مراقبة مجتمع الأعمال وكشف التدليس ، بينما تغلب على الشركات الخاضعة للرقابة روح الرغبة فى تقديم أقل ما يمكن من المعلومات ، والالتزام بأقل عدد من القوانين يكفى للهروب من المساءلة . وإذا حدث وانتقل أحد العاملين بالجهات الاشرافية للعمل فى صفوف احدى الشركات الخاضعة للرقابة ، ثم تمكن بحكم علاقاته السابقة من افساد ذمم المراقبين فإن ذلك يعد مجرد حادث فردى يشوب النظام . وتقوم أحيانا وزارة الدفاع الأمريكية بتشجيع ودعم شركات خاصة معينة فى قطاع الصناعات الحربية ، وهو موقف لا يستند الى الشرعية الكاملة ، الا أن ذلك لا يغير من الموقف المبدئى للحكومة ازاء القطاع الخاص ، ألا وهو كبح شرور شركاته من خلال التنظيم والرقابة .

وعلى العكس من ذلك نجد أن النخبة البيروقراطية في اليابان ، والتي طالت نسعى منذ أواخر القرن التاسع عشر لتشجيع التحديث ، تحاول خلق أفضل الهياكل التنظيمية لتمكين قطاع الأعمال الخاص من الازدهار على المدى الطويل . وصحيح أن اليابان لا تعدم الوكالات التنظيمية التي تشرف على هذا القطاع ، مثلما هو صحيح أن جزءا من البيروقراطية تنسجع القطاع الخاص . إلا أن احساس النخبة البيروقراطية في اليابان بالمسئولية عن النجاح الاقتصادي ككل أوسع وأعمق ، وتصدر كل وزارة يابانية كتابا سنويا أبيض - أو أكثر من كتاب - يقدم جولة في أفق كل مجال رئيسي من مجالات الاقتصاد والمجتمع ، ويعطى تقريراً عن التطورات السنوية ، وارشادات عامة فيما يخص المشروعات المستقبلية . ويعتبر كبار الموظفين في كل وكالة أو وزارة حكومية أنفسهم مسئولين عن كل صغيرة أو كبيرة تحدث في دائرة اختصاصهم داخل اليابان ، وأحيانا خارجها كذلك . فاذا ما قام بعض الارهابيين بتفجير قنبلة في مطار « ناريتا » Narita الدولي ، فإن أعلى المسئولين في الوكالة القومية للشرطة هم من يتعرضون للمحاسبة . واذا ما تغيرت قيمة « الين » ، فإن النقد يوجه الى المسئولين بوزارة المالية . واذا ما قام أحد كبار مستشاري البيت الأبيض بزيارة مفاجئة لبكين ، فإن الخبراء المختصين بشئون الولايات المتحدة بالخارجية اليابانية يعانون من جفاء عدم علمهم المسبق بتلك الزيارة . واذا زاد العروض من الصليب عن الطلب فإن من يلام هم المسئولون بوزارة التجارة الدولية والصناعة . أما اذا امتنعت الشركات التجارية عن مد الأسواق بالبضائع لرفع أسعارها ، فإن مجلس الوزراء هو الذي يشعر بالانزعاج .

وينبغي على كبار الموظفين في كل وزارة أو وكالة حكومية التمعن في دراسة كافة القضايا الرئيسية ووضع وتنفيذ الخطط طويلة المدى كل في مجال اختصاصه . ومنذ عام ١٩٧٥ ووزارة التجارة الدولية والصناعة (M.I.T.I.) ، وهي أهم الوزارات التي تشرف على الصناعة ، تطلق عنوان « رؤية بعيدة المدى » على المجلدات السنوية التي تقوم بنشرها ، وتجوى الارشادات الاقتصادية . وفي الحقيقة فإن هذا العنوان يسبغ الشكل الرسمي على ما أصبح منذ زمن بعيد المهمة الأساسية لكافة البيروقراطيين اليابانيين المعنيين بشئون الاقتصاد . ورغم أن الحكومة نادرا ما تعطي دعما مباشرا للشركات الخاصة ، إلا أن مسئوليتها يبدلون جهودا لا تلتين من أجل خلق الظروف اللازمة لها كي تحقق رؤيتها بعيدة المدى .

ويعمل التفاعل المستمر بين النخبة البيروقراطية على تقوية اهتمامهم بالقضايا بعيدة المدى ، وحينما يلتقون معا في مناسبات رسمية أو غير رسمية فان ما يجمعهم هو رسالة الوزارة ككل . كما يسهل عليهم ادراك مسؤوليات بعضهم البعض ، نظرا لقلّة عددهم ، ولعرفتهم الوثيقة ببعضهم ، ولأنهم كثيرا ما يتنقلون بين ادارات الوزارة ، ويتفاعلون معا باستمرار . وبالمقارنة بوزارة التجارة الأمريكية - على سبيل المثال - حيث يمكن للموظف أن يستغرقه العمل بالقسم التابع له دون أن يأخذ في اعتباره بقية أقسام الوزارة وثيقة الصلة به ، فان البيروقراطي الياباني ينتمى الى النخبة المختارة يتحمس عليه أن يفكر في كيفية جعل عمله متسقا مع عمل زملائه والذين يلقاهم كل يوم . كذلك فان دوام خدمته بنفس الوزارة طيلة سنوات حياته الوظيفية يؤدي به حتما الى التفكير في القضايا بعيدة المدى التي تواجهها الوزارة . كما يضمن التفاعل بين قدامى الموظفين وشبابهم استقرار القيادة الوزارية ، والحفاظ على ذاكرة المؤسسة ، واستمرارية السياسة .

ولا تتأثر استمرارية السياسة بنتائج الانتخابات ، أو التعديلات الوزارية ، أو بالضغوط السياسية قصيرة المدى ، وذلك لان القيادات السياسية تتمتع هي الأخرى بقدر كبير من الاستمرارية ، فضلا على أنها نادرا ما تتدخل في الاتجاهات الأساسية للسياسات الوزارية . وعلى سبيل المثال فان مسئولى وزارة المالية الذين يعملون الموازنة العامة للدولة يخصصون حصصا هامشية لطلبات السياسيين . ولكن اذا ما حاول السياسيون تجاوز تلك الحصص المقررة ، فان البيروقراطيين يشجبون تدخل مجلس الوزراء ، ويصرحون بأن الموازنة « ليست من الأمور السياسية ، وأن على السياسيين ألا يتدخلوا في شئون الحكومة » ولا تخضع البيروقراطية في اليابان لكائن من كان اذا ما استثبر غضبها من جراء تحدى سلطانها ، وحقوقها القانونية . وفى المقابل فان البيت الأبيض الأمريكى يقوم باعداد الموازنات بناء على طلبات من أفرع الحكومة ، الا أن تلك الموازنات تكون أقل حصانة فى مواجهة الضغوط السياسية . ذلك أن مكتب الادارة والموازنة بالبيت الأبيض لا يتمتع بسلطات مستقلة وقوية . تمكنه من مقاومة تلك الضغوط التى تربك عمليات اعداد الموازنة بشكل كبير . وعلى العكس من ذلك فان البيروقراطية اليابانية ، الأقل تعرضا للصدمات العنيفة من جراء الاقتراحات الجديدة والمفاجئة التى تنبع من القيادة السياسية أو المصالح السياسية الخاصة ، تتمتع بالقدرة على القيام بدورها كقيادة للقطاع الخاص الذى يسهل عليه التنبؤ بقراراتها ، ويستطيع بالتالى وضع خطته طبقا لذلك .

وتعطي اليابان الأولوية الرئيسية للنمو الاقتصادي دون أن يؤثر في ذلك القلق على أمنها العسكري . أما الولايات المتحدة فقد ظلت منذ الحرب العالمية الثانية وحتى الآن تعلق أهمية قصوى على الأمن العسكري والذي يستهلك جزءا عظيما من موازنتها القومية . ومن وقت واهتمام أكثر قادتها مقدرة . وتبلغ نسبة الانفاق العسكري في اليابان ما يقل عن واحد بالمئة من الناتج القومي الإجمالي ، ويشغل بالتالي القليل من الاهتمام .

وتعتبر اليابان - بحكم صغر مساحتها الجغرافية - أكثر الدول عرضة للهجوم بالأسلحة النووية ، الأمر الذي أوصل خبراءها العسكريين إلى نتيجة مفادها أن امتلاك الأسلحة أكثر مديعة للمخاطر من عدم امتلاكها . ومن بين كل القوى الكبرى في العالم نجد أن اليابان هي الدولة الوحيدة التي يشجب دستورها استخدام القوات الهجومية ، كما يحرم مرابطة قواتها خارج البلاد . وعلى الرغم من أنها تتحمل جزءا كبيرا من نفقات القوات الأمريكية المربطة في أراضيها ، فإن هناك ما يعزى بالقول بأنّها تتمتع بدفاع مجاني كنتيجة للمظلة الدفاعية الأمريكية . وتبدي اليابان قدرا معقولا من المراعاة كشريك أدنى منزلة في التحالف العسكري مع أمريكا ، إلا أنها - وبرغم ذلك - مقتنعة بأن الولايات المتحدة قد بالغت إلى حد التطرف في الحفاظ على مركزها العسكري ، وبأنّها تنفق بشكل كبير جدا على المعدات الحربية .

وعلى الرغم من أن اليابان أكثر قربا للغاية من الصين وروسيا عن الولايات المتحدة ، فإن احساسها بالتهديد العسكري أقل من احساس الأمريكيين به ، وذلك باستثناء بعض التهديدات قليلة الأهمية مثل تلك التي تحدث كلما هاجم الاتحاد السوفيتي قوارب الصيد اليابانية ، أو كلما اخترقت طائراته المجال الجوي الياباني . وقد ظل الأمريكيون لسنوات طويلة يظهرون حرصا على الاحتفاظ بقواتهم في اليابان أكبر مما يظهره اليابانيون أنفسهم .

ويرى القادة اليابانيون أن زيادة النسبة المخصصة للانفاق العسكري على مستوى الواحد بالمئة من الناتج القومي الإجمالي لن يزيد كثيرا من الشعور بالأمن . ويعتقدون أن الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع الدول الأخرى لضمان استمرار تدفق الموارد الطبيعية لهو أمر أكثر أهمية للأمن القومي من امتلاك أسلحة الحرب . وتعد السياسة العسكرية اليابانية على نحو ما مشروعا جريئا ينطوي على محاولة لكي تكون اليابان هي الوحيدة بين



القوى العظمى فى العالم التى لا تملك قوة عسكرية عظمى • وتعود تلك السياسة الجريئة على القطاع الخاص بالنفع بشكل مباشر وغير مباشر •

وعلى مدى ما يزيد على عقدين من الزمن بعد الحرب العالمية الثانية ، واصلت اليابان نموها الاقتصادى بحماس - ادخرته الولايات المتحدة لمحاربة الشيوعية - مخصصة النصيب الأوفر من ناتجها القومى الإجمالى ، ومن جهود مفكرىها لأغراض التنمية الداخلية الأساسية أكثر مما فعلت الولايات المتحدة • فعلى سبيل المثال ، نجد أن الكثير من الشركات الأمريكية فى مجال الصناعات الإلكترونية وجدت من الأفضل لها أن تقصر إنتاجها على العقود الحكومية (٢) التى تضمن لها أرباحاً ثابتة بدلاً من الانتاج للسوق الاستهلاكية • وقد دفعها ذلك الى إهمال المنافسة العالمية فى مجال السلع الالكترونية الاستهلاكية ، بينما تقوّت عليها الشركات اليابانية المناظرة فى المنافسة ، واستحوذت على نصيب متزايد من السوق العالمية • وحينما تستثمر الحكومة الأمريكية فى نشاطات البحث والتطوير ، فإن الجزء الأكبر يذهب الى البحوث العسكرية وأبحاث الفضاء ، أو الى البحوث الأساسية • أما الحكومة اليابانية فتركز انفاقها البحثى على المجالات التى تتزايد فيها امكانية العائد الكبير على الشركات الصناعية ، ولكنها تتطلب استثمارات باهظة ومحقوفة بالمخاطر على النخو الذى لا يقرى القطاع الخاص الصناعى بالقيام بها • ولا تهدف مراكز البحوث الحكومية الى زيادة هيمنة الحكومة على تلك المجالات ، ولكنها تسعى الى إتاحة نتائج أبحاثها للشركات التى يمكنها الاستفادة المثل منها فى تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد القومى أو لقطاع الصناعة ككل • ويصبح هذا بالنسبة لتلك المراكز البحثية التى تعد جزءاً من الكيان الحكومى وكالة العلوم والتكنولوجيا الصناعية التابعة لوزارة التجارة الدولية والصناعة ، كما ينطبق على المعاهد التى تخضع لجهات حكومية وتمول من مصادره أخرى . مثل المعاهد الخاضعة لوزارات التجارة الدولية والصناعة ، والنقل ، والزراعة وتعتمد فى تمويلها على سباقات الدراجات ، وسباقات القوارب ، وسباقات الخيول على الترتيب •

وبينما تتحمل البيروقراطية اليابانية المسئولية عن كافة التطورات التى تحدث فى المجتمع ، فإنها تتجنب الاضغاث الزائدة ، وذلك بتعظيم

---

(٢) المقصود العقود العسكرية - ( المترجم ) •

المجالات حيث تقدم توجيهاتها وإرشاداتها ، وتقليص النشاطات التي تقوم بإدارتها مباشرة . ويوجد باليابان مثلها في ذلك مثل الولايات المتحدة وخلافاً لحال الكثير من الدول الأوروبية ، القليل من الشركات التابعة للحكومة في مجال الصناعات الأساسية ، فصناعات الحديد والصلب ، والصناعات التعدينية والبتروولية كلها تحت سيطرة شركات القطاع الخاص . بل إن القطاع الخاص في اليابان يسيطر على جزء أكبر من الاقتصاد القومي بالمقارنة بما عليه الحال في أمريكا . وحتى خلال فترة النمو السريع من عام ١٩٥٥ وحتى ١٩٦٤ والتي تميزت بضخامة الاستثمارات الحكومية في المجالات الانشائية لدعم النمو الاقتصادي ، فإن العبء الضريبي على اليابانيين كان يمثل نسبة ١٨.٥٪ فقط من الناتج القومي الإجمالي ، مقارنة بنسبة ٢٦.٥٪ في الولايات المتحدة ، وبمعدلات أعلى من ذلك بكثير في دول أوروبا الغربية . كما بلغ في عام ١٩٧٣ نسبة ٢٢٪ بالمقارنة بنسبة ٢٨٪ في أمريكا ونسب أعلى بكثير في أوروبا الغربية . ويرجع ذلك جزئياً إلى انخفاض مخصصات الدفاع والرعاية الاجتماعية في الموازنة العامة للدولة ، كما يرجع أيضاً إلى سعي البيروقراطية الدائب لحفض الإنفاق الحكومي من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية العالمية للاقتصاد الياباني .

وتلعب كل فروع البيروقراطية المعنية بالاقتصاد دورها في توجيه وإرشاد ذلك القطاع الخاص الكبير . فوكالة التخطيط الاقتصادي - التي تأسست في عام ١٩٥٥ عندما تحولت الأولويات الاقتصادية من مرحلة استرداد العافية الاقتصادية وضبط التضخم إلى مرحلة النمو الاقتصادي - تقوم بعمل تخطيط ذي دلالة للاقتصاد القومي برمته . وتضم الهيئة الدائمة للعمل بالوكالة بعض الموظفين المعارين من وزارتي التجارة الدولية والصناعة ، والمالية والذين يداومون على العمل عن كثب مع هاتين الوزارتين . وتساعد ما تعده الوكالة من خطط متعددة السنوات على تقديم إرشادات عامة ومرنة لأولويات التمويل ، وإسعاد العمليات الأجنبية ، ونقل التكنولوجيا . ولا تسعى الوكالة لإدارة الاقتصاد بشكل مباشر ، ولكنها تضع أهدافاً تعكس الاتجاهات بعيدة المدى ، وتحديد ما سوف يكون ضرورياً للتنمية القومية المتوازنة . وتعد في الحقيقة بمثابة ملتقى للاتصالات ، حيث تقوم بالتنسيق بين التقديرات المستقبلية لمعدلات النمو ، والتي تصل إليها من مختلف أفرع الحكومة ومن قطاع الأعمال الخاص . وهي تساعد على توجيه الانتباه إلى الاحتياجات المتنوعة ، كما تساعد على صياغة أفكار بنك التنمية ، وبنك التصدير والاستيراد ، وبنك اليابان ، ووزارة المالية ، ووزارة التجارة الدولية والصناعة ، والشركات الكبرى فيما يتعلق بما هو مطلوب للوصول إلى مستوى معين من النمو . ولم كانت

الوكالة لا تقوم في الواقع بتخطيط الاقتصاد ، فانها تتميز بالمرونة في تعديل تقديراتها لتتلاءم مع الظروف المتغيرة ، ثم تقوم بإحاطة كافة الأطراف المعنية علماً بتلك التعديلات وفي أسرع وقت بحيث يمكنها أن تقوم بالتالي بعمل التغييرات المناسبة .

وتعد وزارة التجارة الدولية والصناعة هي الوزارة ذات الدور الأعظم في الأخذ بزمام المبادرة لتوجيه وقيادة حركة النمو الصناعي في البلاد ، ويشابر موظفوها على بذل الجهود الرامية الى ما فيه الخير للصناعة اليابانية لدرجة أن مواطنيهم خلغوا عليهم لقب « الأمهات شتديدات القلق » واللاتي تحمن حول أطفالهن ، وتدفعهن الى الاستذكار دفعا . فهم يسعون جاهدين لدفع عجلة التحديث قدماً في مواجهة قوى السوق ، وذلك بوضع معايير رفيعة لتحديث المصانع والمعدات ، وبتشجيع دمج الشركات التي تفتقر الى رأس المال اللازم لتحقيق تلك المعايير . ويحاولون بجسارة إعادة هيكلة الصناعة ، وتركيز الموارد في المجالات التي يعتقدون في قدرة اليابان على المنافسة العالمية فيها في المستقبل .

وعندما ارتفعت الأجور لتصل الى مستويات الأجور في الغرب في أواخر الستينيات ، حاول رجال وزارة التجارة الدولية والصناعة أن يعيدوا تركيز الموارد في الصناعات التي تحتاج كثافة في رأس المال Capital Intensive بدلا من تلك التي تحتاج الى كثافة في العمالة Labour Intensive . وبعد أزمة النفط العالمية عام ١٩٧٣ ، قاعوا بالتعجيل بشكل كبير في خططهم الرامية لدفع اليابان الى الصناعات التي تعتمد على كثافة الخدمات Service Intensive وكثافة المعرفة والمعلومات Knowledge Intensive ، بدلا من تلك التي تستخدم الطاقة بشكل مكثف Energy Intensive .

ويعتبر المسؤولون في وزارة التجارة أن مسئوليتهم هي مساعدة الشركات المتعثرة على الاندماج أو التصفية ، مع تشجيع شركات جديدة على ملء الفراغ الناتج عن ذلك ، واستخدام العمال المسرحين . وإذا لم تصل خطوط الأوضاع في أحد القطاعات الصناعية التي تواجه منتجاتها الكساد الى الحد الذي يبرر إغلاق مصانعه ، فإن الوزارة تكون « كارتلات » خاصة لتلك الشركات يتفقون من خلالها على تخفيض الطاقة الإنتاجية للقطاع ككل مع توزيع هذا الخفض بالتساوي النسبي على كل شركات القطاع . كما تسعى الوزارة الى انقاذ الصناعات الأساسية التي تضار بفعل قوى خارجية ، كما كان الحال في صناعة البتروكيماويات ابان أزمة النفط .

وتسعى وزارة التجارة الى تشجيع شركات النفط اليابانية الخاصة ،  
أى تلك التى لا تشارك فى ملكيتها أية شركات أجنبية رئيسية ، وذلك  
لصم القدرة التنافسية اليابانية ، وتعزيز استقلال اليابان . كما أنها  
تشجع الشركات اليابانية على التعاون فيما بينها من أجل استغلال فرص  
التنمية الاقتصادية فى الخارج لضمان استمرار تدفق المواد الخام الى  
البلاد ، وللمساعدة على فتح أسواق لتلك الشركات فى الخارج . وفى  
منتصف السبعينيات ، ومع تزايد أرصدة الدولة من العملات الأجنبية  
ووصول أسواق السلع المصنعة الى حالة تشبع ، ساعدت وزارة التجارة  
على تكوين أكثر من « كونسورتيوم » Consortium أو اتحاد بين الشركات  
الصناعية لاقامة المشروعات الانشائية الضخمة فى الخارج ، كما سبغت  
شركات التأمين على عمل الغطاء التأمينى المناسب وذلك لتقليل مخاطر مثل  
تلك الاستثمارات .

وحينما تطالب بعض الدول الأجنبية بفرض قيود على  
الصادرات اليابانية ، فإن موظفى وزارة التجارة يعتبرون أن مسئوليتهم  
هى المساعدة فى التوصل الى صيغة أو اتفاق بين الشركات اليابانية فى  
كل قطاع من قطاعات الصناعة أو التجارة على تقييد الصادرات فيما بينها  
جميعا بدرجات تتناسب وحجم كل منها . وفى القطاعات التى لا مناص  
لليابان من تحرير التجارة فيها ، فإن الوزارة تحث الشركات الصناعية  
على اعداد أنفسها لمواجهة تهديدات الأسواق العالمية لها ، وتستخدم نفوذها  
لتأجيل تحرير التجارة بالقطاعات النامية الى أن تتمكن شركاتها من  
الوصول الى مستويات المنافسة الكاملة فى الأسواق العالمية .

ولا تهدف وزارة التجارة الدولية والصناعة الى تقليل المنافسة بين  
الشركات اليابانية ، وإنما تسعى لخلق أقوى ما يمكن من الشركات والتى  
ينتظر أن تتمتع فى المستقبل بأعلى قدرة تنافسية . وربما كان أقرب  
مثال لما تفعله تلك الوزارة اليابانية لهو الدور الذى تلعبه الاتحادات  
القومية لكرة السلة أو كرة القدم الأمريكية والتى يضع مسئولوها  
القواعد فيما يتعلق بحجم الفرق ، وأسلوب الانضمام اليها فضلا على  
قواعد اللعبة ، ذلك الدور الذى أدى الى قيام فرق متقاربة المستوى ،  
وذات قدرات تنافسية عظيمة . ولا تقوم تلك الاتحادات بالتدخل فى  
الشئون أو النشاطات الداخلية للفرق الرياضية ، كما أنها لا تملى على  
المدربين الفنيين للفرق الأسلوب الذى يديرون به فرقهم ، رغم أنها تحاول  
تقديم المعلومات التى تمكنهم من تطوير قدراتهم .

وفى اليابان تتخصص كل شركة عموما فى مجال قطاع صناعى معين ، وفى المقابل تنقسم وزارة التجارة الدولية والصناعة الى فروع يختص كل منها بأحد القطاعات الصناعية الرئيسية . وفى كل قطاع يحاول فرع الوزارة المختص خلق مجموعة من الشركات المتنافسة ، والتي تتمتع بأكبر قدر من الفاعلية . ومن خلال تلك الفروع المتخصصة تقوم الوزارة بدراسة كل قطاع صناعى ، ومستقبل كل شركة من شركاته ، وتعمل على ضمان حصول الشركات الواعدة على رؤوس الأموال اللازمة ، والأراضى ، والعملات الأجنبية ، والمعرفة الفنية التكنولوجية ، وتمكينها من الوصول الى مصادر الموارد التي تحتاجها ، وكذلك الأسواق بحيث تحسن استغلال امكانياتها على أفضل وجه . ويساعد مسئولو الوزارة عند الحاجة فى عمل ترتيبات خاصة للتمويل من خلال المؤسسات شبه الحكومية كبنك التنمية ، وبنك التصدير والاستيراد ، وبنك التنمية الآسيوى . الا أن الأكثر شيوعا فى هذا المجال هو أن تأخذ البنوك - سواء شبه الحكومية أو الخاصة - بزمام المبادرة فى تقديم التمويل المطلوب . وما يحدث فى الحقيقة أن وزارة التجارة ما أن تعلن رضاها عن الشركات الواعدة والقوية حتى تتنافس البنوك بشغف على تقديم القروض لتلك الشركات التي تحظى بمباركة الوزارة .

وحينما تعرض الحكومة أرضا مستصلحة أو غير ذلك من الأراضى للبيع للقطاع الخاص ، فإن أولوية الشراء لا تذهب لمن يعرض أعلى الأسعار ، وإنما تكون للشركات التي تستطيع استغلال تلك الأراضى أفضل استغلال . وعندما تطرح التكنولوجيات الأجنبية للمشتريين ، يحاول مسئولو الوزارة التأكد من أن يتم البيع بأقل سعر ممكن ، وللشركة التي تستطيع استغلالها على أفضل وجه ودون الهيمنة على منافسيها . وتستخدم الوزارة نفس المعيار فى المفاضلة بين الشركات اليابانية لتقرير أيها يسمح لها بمشاركة الشركات الأجنبية .

وتنفى وزارة التجارة عن نفسها الحق فى أن تعلن أحيانا تفصيلية بخصوص ما يمكن للشركات وما لا يمكنها عمله ، الا أنها حين تفعل ذلك إنما تفعله بتأييد من القاعدة العريضة للشركات الرائدة فى كل قطاع صناعى . وتواجه الوزارة أخطار كبح الابتكارات للمنافسة ، وذلك بفرض قيود على الشركات الكبرى التي تتحكم فى الجزء الأكبر من سوق معين . فهي تقوم بسن تشريعات لتحديد الحجم المناسب للمتاجر الكبرى ، والأماكن التي يمكن أن تقام بها وذلك لاحتواء الأضرار التي تقع على المحال التجارية الصغيرة - وتنظيم اضمحلالها التدريجى . ومنذ أن صار تلوث

البيئة قضية هامة ؛ أصبح للوزارة أن تقرر ان كان النفع الذي يعود على الاقتصاد من انشاء مصنع ما يرجح الأضرار المحتملة من جراء التلوث ، وذلك قبل أن تمنح تصريح إقامة المنشأة الصناعية .

وتعد السلطة القانونية لوزارة التجارة والصناعة في مراقبة الشركات محدودة للغاية ، وتقابل أية جهود لتوسيع نطاق تلك السلطة بالرفض من جانب مجتمع الأعمال ، والوزارات الأخرى ، والمجلس النيابي . وللوزارة قدر من السلطات القانونية في بعض المجالات المحدودة مثل : حق موظفيها في حجز التراخيص للشركات التي تستوفي معايير معينة ، واعتماد إقامة المصانع الجديدة التي تلوث البيئة قبل الشروع في البناء ، والسماح بتكوين « كارتلات » للشركات التي تواجه الكساد ، أو لتلك التي تسعى لتحديث معداتها وذلك على الرغم من بعض الضغوط المضادة من جانب لجنة التجارة المشروعة Fair Trade Commission ، والسيطرة على بعض مخصصات الاتفاق البحثي ، والحق في منح الاعتمادات لاتفاقيات التراخيص الأجنبية ، فضلا على المصادقة على مشاركة الشركات اليابانية في الشركات الأجنبية . إلا أن نجاح الوزارة - بشكل ساحق - لا ينبع من القواعد القانونية التي تفرضها ، وإنما من جهودها في مجال التوجيه الإداري ، ومن تعاون مجتمع الأعمال معها بشكل طوعي .

كيف نجحت الوزارة إذن في تحقيق هذا التعاون الطوعي ؟ يأتي في المقام الأول أن الشركات تعلم أن الوزارة يهتمها أساسا صالح الشركات في القطاعات الصناعية المختلفة ، والسبب الثاني هو ما تقدمه لها من معامات وتحليلات متميزة . أما السبب الثالث فهو أن موظفي وزارة التجارة والصناعة المختصين بقطاع صناعي ما يلتقون دائما مع المسؤولين بشركات ذلك القطاع ، وعلى مختلف المستويات من الجانبين ، وتتم تلك اللقاءات بشكل رسمي وغير رسمي وتساعد على تنمية الفهم المتبادل بينهم . وعادة ما يتعامل المسئول الوزاري في مستوى معين على قدم المساواة مع مسئولين من الشركات أعلى قليلا من حيث الدرجة ، وأكبر سنا ، وأكبر كثيرا من حيث الراتب الشهري .

ففي حين يكون مدير الإدارة المسئول عن قطاع صناعي معين في أواخر الأربعينيات ، فإنه يتباحث مع مديري العنوم أو رؤساء الشركات الذين يكبرونه بنحو خمسة عشر عاما . وقد يجتمع رؤساء الأقسام أو مرؤوسوهم على قدم المساواة مع رؤساء القطاعات بالشركات . وعندما يلتقي هؤلاء للشراب معا في إحدى الحجرات الخاصة المريحة في بعض

المطاعم ، وبينما يسترخون على الحضيض الياباني « التاتامي » ، يدرك الجانبان تمام الإدراك أن الغرض من اللقاء هو العمل ، وأن جو الاسترخاء والحميمية ليس سوى وسيلة لتحقيق تبادل ضريح للمعلومات ووجهات النظر . وليس من غير المألوف أن يمضى الواحد من مسئولى الوزارة من المستوى المتوسط نحو ثلاث أو أربع أمسيات كل أسبوع فى مثل تلك اللقاءات غير الرسمية مع ممثلين مناسبين من قطاع الأعمال .

وفى حين قد يعتبر أن قيام شركة خاصة فى أمريكا بدفع فاتورة الحساب فى مثل تلك المناسبات يمثل نوعا من التأثير على المسئول لخدمة مصالحها ، فإن الكل يعلم فى اليابان أن قبول الموظفين الحكوميين لذلك لا يعد تواطؤا مع شركة بعينها ، ذلك لأن الشركات الأخرى المنافسة تفعل الشيء نفسه معهم وتضيفهم بالطريقة نفسها . إلا أن رجال الوزارة لا يؤسسون قراراتهم النهائية على درجة أو مستوى الضيافة ، ولا على تفضيلهم الشخصى . ومن المسلم به أنهم بشر. وليسوا محصنين ضد الميل بالقرارات تبعا لأهوائهم حين يضيق الفارق بين المتنافسين ، ولكن الواقع أن الجماعة هى التى تتخذ القرارات بالتشاور مع الاتحادات الصناعية المعنية ، الأمر الذى تصعب معه المحاباة . والمعيار الأساسى لكل القرارات هو مدى الاسهام على المدى الطويل فى الصناعة اليابانية ككل . ويلتحق الكثيرون من كبار موظفى الوزارة المتقاعدين بالعمل لدى شركات القطاع الخاص ، وبينما يصعب عليهم حيثث التواطؤ الكامل لصالح شركاتهم فإن بإمكانهم القيام بدور مفيد للغاية فى تسهيل الاتصالات بين الوزارة وبين تلك الشركات والتى تحتاج لتحسين قنوات اتصالها .

وثمة سبب رابع للنجاح الكبير للوزارة وهو ادراك المسئولين بالشركات لحقيقة أن الوزارة تتجاوب بشكل أكثر ايجابية مع الشركات المتعاونة حين تطلب رخصا ، أو تصريحات ، أو مواقع مميزة ، أو إعفاءات ضريبية . وأنها حتى عندما تمنح الشركات غير المتعاونة فى النهاية ما يعوزها من تصريحات ورخص فإن ما تلجأ إليه من أساليب لمضايقتها مثل التسويف ، وطلب بيانات إضافية ، وإثارة أسئلة جديدة ، وخلق جو من الشكوك عادة ما يكفى لحث تلك الشركات على أن تكون أكثر تعاونا مع الوزارة فى المستقبل .

والسبب الخامس والأخير هو أن وزارة التجارة تعمل بصفة عامة فى توافق مع الإجماع العام السائد فى كل قطاع صناعى على حدة أو فى مجتمع الأعمال ككل . ذلك أنه يوجه فى كل قطاع صناعى تجمع للشركات

الرائدة تحظى آراؤه بوزن كبير لدى رجال السياسة ورجال المصارف وغيرهم من رجال الأعمال . ويفترض الجميع أن كلا من شركات القطاع الصناعي وفرع الوزارة المعنى بنشاطها لديه من الاستمرارية في الأفراد المختصين ما يكفل الحفاظ على ذاكرة مؤسسية ، بحيث يكون ممكنا في النهاية مكافأة الشركات المتعاونة وعقاب تلك التي تتصف بعدم التعاون .

ونستطيع وزارة التجارة بالتعاون مع وزارة المالية تقرير مقدار ما يسمح به من استقطاعات وإهلاكات للشركات . ولما كانت وزارة المالية هي التي توجه بنك اليابان (٣) ، والذي يقوم بدوره باقراض الأموال للبنوك التجارية، بصير بوسع وزارة التجارة أن تفرض نفوذها على عمليات الاقراض . ويمكن للبنوك أن ترفض اقراض الشركات التي لا تحظى بدعم وزارة التجارة واتحاد الصناعة المعنى بنشاطها . ورغم ذلك فمن النادر أن تضطر البنوك لفرض عقوبات مطلقة مثل إلغاء القروض . كما يندر أن تحتاج وزارة التجارة الى النظر في رفض منح الرخص والتصاريحات ، ولا تحتاج الاتحادات الصناعية المعنية بقطاع صناعي ما كثيرا الى النظر في تهديد احدى الشركات بالطرد من القطاع . وأيضا كانت العقوبات الضمنية التي توصلها الوزارة للشركات من خلال منح أو حجب تأييدها عنها ، فان ما يحدث قسادة الشركات على التعاون عن وعي هو رغبتهم في استمرار اظهار النوايا الطيبة . ولما كانت الوزارة تعمل عموما بالتنسيق مع الاتحادات الصناعية أو مجتمع الأعمال في كل قطاع ، فإنه يمكنها عادة أن تعتمد على تأييد معظم الشركات لها في تأديب أي عضو غير جدير بالثقة . وفي الحقيقة فان العديد من قرارات الوزارة يمكن النظر اليها بشكل أصح ، باعتبارها اعلانا منها عن الاجماع السائد بين معظم أصحاب الأدوار الفاعلة والهامة في القطاع .

ويقوم مسئولو وزارة التجارة بشكل منتظم بجمع كم غير عادي من المعلومات ، ويتابعون كافة التطورات الخارجية وبخاصة في مجالات التجارة والصناعة ، والتكنولوجيا ، والاقتصاد ، وذلك حتى يمكنهم وضع أهداف ذات جدوى ، واصدار قراراتهم التفصيلية ببراعة . وهم لا يطلعون على المطبوعات والتقارير الحكومية الأجنبية فحسب ، بل يطلعون أيضا على الأوراق غير المنشورة للباحثين والعلماء الأجانب في مجاهد الأبحاث المتخصصة . وبالإضافة الى التقارير المالية الأساسية ، والتقارير الدورية الأخرى عن التطورات الجارية بالشركات اليابانية في القطاعات المختلفة ،

---

(٣) بنك اليابان هو البنك المركزي في اليابان - ( المترجم ) .



تطلب الوزارة معرفة مزيد من المعلومات فيما يتعلق بالعلاقات الشخصية ، والاجتماعية ، والسياسية داخل الشركة الواحدة وكذلك بين الشركات بعضها البعض ، وذلك لأن الاتفاقات التي تتوصل اليها الوزارة وتدعمها بين شركات قطاع صناعى ما تتطلب مستوى من الثقة أعلى مما يمكن بلوغه من خلال الاتصالات الرسمية . وما أن تثور مشكلة معينة حتى تنشط الأطراف صاحبة المصلحة لترتيب المزيد من اللقاءات غير الرسمية بشكل أكثر من المعتاد . وإذا احتاج الأمر ، يشارك فى تلك اللقاءات موظفون من وزارات أخرى ، فضلا على دعوة الخبراء العلميين ببواطن الأمور وأصحاب النفوذ .

ويعقد رجال الأعمال اجتماعات مماثلة حول الموضوعات وثيقة الصلة بالمشكلة - ولكن دون حضور المسؤولين الحكوميين - وذلك للتوصل الى تفاهم فيما بينهم للعرض على رجال الوزارة فى اللقاءات التالية . وكنتيجة لهذا الأسلوب - الذى تتبعه وزارة التجارة اليابانية - فإن مسئولى الحكومة الأمريكية ورجال الأعمال حينما يتفاوضون مع المسئولين اليابانيين حول بعض الأمور الاقتصادية يشعرون بأنهم فى موقف لا يحسدون عليه نظرا لتفوق نظرائهم اليابانيين من حيث مدى معلوماتهم ليس فقط عن الشركات اليابانية ، بل أيضا عن الشركات الأمريكية فى كثير من الأحيان . ذلك أن الشركات الأمريكية عادة ما تكون أكثر ممانعة فى تزويد المسئولين الحكوميين بالمعلومات لادراكها أنهم ربما كانوا أكثر اهتماما بالرقابة والتنظيم وليس بتقديم المساعدة .

ويتكشف التفاعل بين وزارة التجارة والشركات ليصل الى أقصى مداه عندما يتعرض قطاع صناعى ما ويصبح فى حاجة للمساعدة ، أو حينما يكون قطاع آخر آخذ فى النمو فى حاجة الى تمويل ، أو غير ذلك من المصادر من أجل التطوير والتحديث . وفى كلتا الحالتين تكون الشركات عاجزة عن حل مشكلاتها بمفردها ، وهنا يكون من الطبيعى أن ينظر مسئولو الوزارة فى دمج تلك الشركات كجزء من الحل .

وعادة ما تستغرق عملية استكشاف الشركات المختلفة التى يمكن دمجها ، وتكوين عدة شركات قوية من الكثير من الشركات الأصغر عدة سنوات وقد تزيد عن عشر سنوات . ويتطلب هذا النوع من العمليات معلومات تفصيلية للغاية عن كل الشخصيات الهامة المعنية ، فضلا على التفاعل المستمر معها . وفى النهاية وبعد كل ذلك فإن النجاح التام لا يكون دائما حليف الوزارة . فقد حاولت - على سبيل المثال - ببساطة أن تخفض

عدد شركات السيارات الرئيسية إلى شركتين أو ثلاث بدلا من الشركات الست الحالية : تويوتا « Toyota » ( داتسون ) « Datsun » ، هوندا « Honda » ، اسوزو « Isuzu » ، ميتسوبيشي « Mitsubishi » ، تويو كوجيو « Toyokogyo » ( مازدا ) « Mazda » .

والسؤال الرئيسى الذى يفرض نفسه فى تلك الحالة ، هو مدى قدرة العمالة ، ورأس المال ، والمصانع التابعة للشركات المختلفة على أن تكمل نكّل منها الأخرى ، وما هى أفضل الطرق لدمج تلك الموارد معا . وعلى الرغم من أن الوزارة قد تساعد الشركات المندمجة بترتيب الاعفاءات الضريبية ، وتوفير موارد مالية لدعم رأس المال ، ونقل التكنولوجيا لها ، كما أن بوسعها وضع العقبات أمام الشركات التى تنفرد بمقايومتها لمشروعات الاندماج المعقولة ، فإن الشركات فى النهاية لا تقبل الاندماج الا عندما تعتقد أنه يتفق ومصلحتها . وفى غضون تلك العملية تقوم الوزارة بتشجيع الشركات المنتمية للقطاع المعنى على اجراء المزيد من المناقشات حول الاندماج المقترح ، وتحثها على السير نحوه بخطوات أسرع مما قد ترغب فيه .

وتصادق الوزارة عنونها على أية اندماجات معقولة تقوم بها الشركات من تلقاء نفسها . الا أن الروابط القوية داخل الشركات اليابانية تجعل من الصعب عليها طرد العمالة الفائضة . حتى عند اندماجها مع غيرها . وقد ينتج عن انصهار شركتين - كانت كل منهما فى السابق نسيجاً محبوباً بذاته - انقسام العاملين بالشركة الجديدة الى مجموعتين ، وربما يستمر هذا الانقسام لعشرات السنين . كما قد يبدى العاملون بالشركة الأصغر مقاومة هائلة للاندماج ، وهو أمر طبيعى بالنظر الى تخوفهم من أن يجزى ابتلاعهم من جانب الشركة الأكبر . ويصعب على المراقب الأجنبي أن يصف التفاعل بين وزارة التجارة وبين إحدى الشركات المقاومة لها ، فى اطار المشاركة الدافئة والحميمة بين الوزارة وبين قطاع الأعمال ، والنمى يطلق عليها وصف « شركة اليابان » أو « Japan Inc » ذلك أن تلك الوزارة ذات النفوذ الأعظم لا تخرج دوما منتصرة .

وأيا كانت القضية المناورة ، فإن موظفى وزارة التجارة لا يعتمدون على المداخل القانونية فى أدائهم لمهامهم . وهم يرون أن سرعة تغير الظروف تتطلب قدرا من التلاؤم مع الميول الشخصية والملابسات الخاصة أكبر مما يسمح به الاعتماد على السوابق القانونية . وقد يقترحون مجموعة محددة من القواعد والنظم ليقوم البرلمان بعد ذلك بالتصديق عليها ، الا أن

تلك القواعد ينظر إليها كإرشاد للمعايير والاجراءات لا يقيد كثيرا سلطة البيروقراطيين في اتخاذ القرارات . ذلك أنهم يرغبون في تجنب الكثير من القواعد التفصيلية الدقيقة التي قد تعرق لهم ، وتؤثر على فعاليتهم ، وتحول انتباههم عن الأهداف الأكبر لوزارتهم .

وعلى ذلك فإن القضايا الهامة لا يجري حلها في المحاكم أو حتى وفقا لمعايير قانونية ، ولكن يتم تسويتها على أساس تقديرات وأحكام أكثر تعقيدا تأخذ في اعتبارها الاتجاهات العالمية ، واحتمالات السبوق ، والتأييد السياسي والمالي ، وقدرات كل شركة . وفي حين أن الوظائف الرقابية والتنظيمية في الولايات المتحدة تكون عادة مستقلة عن وزارات كوزارة التجارة ، وتكون لها أغراض متعارضة ، فإن ضم كل من الوظائف التنظيمية والاستشارية في قطاع الأعمال في اليابان الى جهة واحدة هي وزارة التجارة الدولية والصناعة يساعد على ضمان تنفيذ القواعد المنظمة بطريقة تتسق مع الأهداف العامة للوزارة .

أما عن العلاقات بين الوزارات الأخرى وبين شركات القطاع الخاص العامة في نطاق سلطاتها ، فإن النمط السائد هو نمط العلاقات نفسه بين وزارة التجارة وبين شركات القطاع الانتاجي . فنجد أن الوزارات الاقتصادية الأخرى - مثل المالية ، والانشاء ، والنقل والبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية ، والزراعة وشتون الغابات والثروة السمكية - تأخذ على عاتقها مسؤولية واسعة عن كل التطورات في القطاعات الخاضعة لها . فالعلاقة بين وزارة المالية وبين البنوك وشركات الائتمان تشبه كثيرا تلك القائمة بين وزارة التجارة وقطاع الانتاج . إذ أنها تشرف على عضبة رئيسية من البنوك تضم البنوك التجارية الاثنى عشر الكبرى ( أو بنوك المدن الكبرى ) فضلا على مجموعة من البنوك الأصغر حجما تنتشر في الأقاليم ، وتتبع في ذلك أسلوب إرشادي شبيه بأسلوب التوجيه الإداري الذي تتبعه وزارة التجارة . أما وزارة الانشاء فنجد أن من ضمن مسؤولياتها - على سبيل المثال - هو ضمان وجود غدة شركات مقاولات قوية وقادرة على تقديم عروض مغرية لتنفيذ المشروعات المدنية والمشروعات الانشائية الأخرى .

أما وزارة النقل فهي مكلفة بتطوير وسائل النقل الجوي والبحري والنقل البري بالسيارات والسبلك الحديدية . وتحكم النقل الجوي ثلاث شركات خاصة هي : شركة الخطوط الجوية اليابانية (JAL) وشركة خطوط عموم اليابان « All Japan Air Ways » ، وشركة « توا للخطوط الجوية الداخلية » « Toa Domestic Air Lines » . وتحظى تلك الشركات

الثلاث بتشجيع حكومي مستمر من أجل تقديم أعلى وأحدث مستوى للخدمة على خطوطها الداخلية ، فضلا على تأييد الحكومة القوى لشركة الخطوط الجوية اليابانية (JAL) في المفاوضات الدولية .

وعندما حدث في الخمسينيات أن تنافست عدة شركات المسكك الحديدية الخاصة على التحول الى شركات طيران خاصة ، فصلت وزارة النقل في القضية بأن أعلنت أن السنو، المحلي للخطوط الجوية ( بخلاف خدمات الطيران العمودي الخاصة ، وخدمات اربثاد المناطق السياحية ، وما أشبه ) هي من الصغر بحيث لا تسمح بوجود العديد من الشركات المتنافسة ، وأن شركة خطوط جوية دولية رئيسية واحدة الى جانب شركتين رئيسيتين للخطوط الداخلية تكفي لتغطية حاجة السوق بأقصى فعالية ممكنة .

وفي وقت لاحق قامت وزارة النقل بإقامة شركة أخرى للخطوط الجوية الدولية ازاء اعلان « تاويان » أنها سترفض استقبال طائرات شركة الخطوط الجوية اليابانية إذا ما مدت نشاطها الى « بكين » ، بالإضافة الى تاويان . ورغم أن شركات الطيران اليابانية تعد أساسا شركات احتكارية ، فإن شركة الخطوط الجوية اليابانية تحتاج الى الدعم والتعاون الوثيق من جانب وزارة النقل ، مما يمكن الوزارة من تحت الشركة على تقديم خدمة ممتازة وغير مكلفة في الوقت نفسه .

ولا يمكن أن نعزو تفوق الخدمة بالسكك الحديدية اليابانية على نظيرتها الأمريكية الى تفوق التخطيط الحكومي وحده ، وذلك على الرغم من التنسيق الجدير بالاعجاب الذي قامت به الحكومة في مجالات برامج استيراد التكنولوجيا ، والأبحاث ، والتخطيط ، والانشاءات . فهناك عوامل في اليابان تسمح بالاستثمارات الرأسمالية في مجال السكك الحديدية ، بينما لا يوجد لدى الشعب الأمريكي استعداد لتأييد مثل تلك الاستثمارات . وهذه العوامل هي ارتفاع الكثافة السكانية ، وكبير حجم حركة السفر بين المدن ، وقبال الشعب على استخدام وسائل النقل العامة بالمقارنة بتفضيل الشعب الأمريكي استعمال السيارات الخاصة . ولكن وحتى مع أخذ ذلك الدعم المالي للسكك الحديدية اليابانية في الاعتبار ، فإن قطارات الرصاصة اليابانية ( أو ما يسمى بالـ شين كان سين ) « Shin Kan Sen » تعد نموذجا للنقل للغام للركاب يمكن أن يؤثر في الأنماط الأمريكية مع تزايد تأثير مشكلات الطاقة مع استخدام الأفراد لسياراتهم الخاصة .

وتتنافس مع الهيئة القومية للسكك الحديدية فى المناطق ذات الأعداد الكبيرة من المسافرين عدة شركات للسكك الحديدية الخاصة مثل توكيو Tokyu، سيبو Seibu، هانكيو Han Kyu وماى تينسو Mei tetsu وقد ساعدت وزارة النقل على تخطيط تلك الشركات المتشابهة من حيث التنظيم والهدف . ولا تملك الشركة الواحدة الخط الحديدى فحسب ، بل تملك أيضا عقارات على طول الطريق ، وإتقيم فى المحطة الرئيسية للخط متجرا كبيرا ، وربما تقيم فندقا فى بعض الأحيان . ولهذا فحتى لو كانت الشركة تخسر مالا فى تشغيل خطوط الركاب ، فإنها تكسب من المتجر الذى يرتاده عدد كبير من الركاب الذين ينقلهم الخط من الأماكن النائية الى محطته النهائية . وقد ساعدت بنية الشركة بهذا الشكل - مقارنة بشركات السكك الحديدية الخاصة فى أمريكا - على المحافظة على نظام فعال ومعقول التكلفة للنقل بالقطارات على المدى الطويل . ولا يمثل دور النخبة البيروقراطية بالوزارة فى إدارة هذا النظام ولكن فى ابتكاره ، وتقديم التسهيلات والتشجيع للشركات الخاصة كى تتمكن من انجاحه . وفى الوقت الحالى ، ومع تزايد تكاليف النقل بالقطارات بدأت الهيئة القومية للسكك الحديدية فى دراسة اقامة سلسلة من المشروعات التجارية المربحة فى المحطات الرئيسية الكبرى وذلك لخفض هذه التكاليف .

وتشرف وزارة النقل كذلك على تقديم الخدمات للسائحين والمعلومات المتعلقة بنقل البضائع بالقطارات . فبحلول عام ١٩٧٠ كانت الوزارة قد ربطت شركات السياحة والسفرىات بكل الفنادق الصغيرة والكبيرة فى كافة أنحاء البلاد بحيث تستطيع الحجز آليا باستخدام شبكة كمبيوتر أو نظام « التلى برنتر » . ويستطيع الكمبيوتر كذلك تتبع أية شحنة تنقل على أى قطار بضاعة فى البلاد .

أما وزارة الزراعة وشئون الغابات والثروة السمكية ، فإن جهودها من أجل التحديث مقيدة بسياسة الحكومة الرامية الى الحفاظ على المزارع العائلية الصغيرة من أجل دعم استقرار العائلات الريفية ، واستقرار القرية التى تشكل القاعدة العريضة للتأييد السياسى للحزب الديمقراطى الليبرالى الحاكم . وفى نهاية الخمسينيات ، وحين تقدمت تكنولوجيا فلاح المزارع بحيث صار فى مقدور الأسرة الريفية المتوسطة أن تغلج مساحات من الأرض تفوق ملكيتها الزراعية الخاصة ( وكانت فى المتوسط نحو ثلاثة أقدنة ) ، لم تشجع الحكومة فكرة التجميع الزراعى والتى لو كانت قد طبقت لأدت الى زيادة كفاءة العملية الزراعية . ونتيجة لهذه السياسة بقي الكثيرون من أهل الريف رجالا وشبابا فى قراهم بدلا من الهجرة الى

المدن - الا أنهم تركوا فلاحه الأرض للميسنين وبدأوا ينتقلون يوميا من القرية الى المدن القريبة منها حيث يعملون .

وفي أثناء سنوات النمو الاقتصادي السريع استخدمت الحكومة آليات دعم أسعار الأرز ، والذي تعمل في زراعته نحو تسعين في المئة من الأسر الريفية ، في إطار جهودها من أجل جعل المزارع صغيرة المساحة مشروعا جذابا ومربحا . واستطاع البيروقراطيون في وزارة الزراعة ، بدعم من ممثلي المناطق الريفية في المجلس النيابي ، أن يرضعوا إلحاجز أمام الواردات الزراعية ، ولكن الوزارة ، مع الأخذ في الاعتبار الإطار التنظيمي الذي يتمثل في صغر حجم المزارع ورفع أسعار الأرز صناعيا ، قامت كذلك بتطوير الزراعة بالمساعدة في مد المزارعين بالأسمدة الحديثة ، وآلات الحصاد اليدوية ، وآلات شتل الأرز ، والمبيدات الحشرية فضلا على ارشادهم الى التوقيت السليم للقيام بتلك العمليات الزراعية . وكانت النتيجة هي الانتشار السريع للتكنولوجيا الحديثة ، وما صاحبها من ارتفاع سريع في انتاجية الفدان . كما زادت وتوسعت عمليات تطوير وفلاحه أنواع جديدة من الخضروات والفاكهة ، وتزايدت وانتشرت تربية ماشية الألبان وماشية اللحوم .

وأعطت اليابان في الخمسينيات الأولوية القصوى للنمو الاقتصادي على حساب اهتمامها للأجور ، والسلع الاستهلاكية ، والاستكان ، والخصومات الاجتماعية ، ومشكلات التلوث ، إلا أن رأس المال المخصص لآعباء الرعاية الاجتماعية بدأ في الزيادة في الستينيات ، ثم نما بمعدلات أكبر من معدلات نمو الناتج القومي الإجمالي في السبعينيات ، وإن كانت تلك المعدلات منسوبة بالطبع الى أساس أقل . وقد أهمل القادة المشكلات الاجتماعية في بعض الأحيان حتى صارت غير محتملة ، إلا أن المرء يمكنه الدفاع عن استراتيجيتهم العامة والتي ركزت في البداية على القاعدة الاقتصادية ثم بدأت أخيرا في الشروع في معالجة القضايا الاجتماعية بالقدر نفسه من الحيوية والابداع الذي تجلّى من قبل في معالجتهم للمشكلات المتعلقة بالنمو الاقتصادي .

فقد أبطل القادة الحكوميون في البداية في مجابهة مشكلات التلوث على سبيل المثال ، وانحازوا كثيرا الى الجانب الذي يخدم أهداف النمو الأمر الذي جعلهم يجمعون عن بحث أية مشكلات قد تبطيء من معدلاته . فقد أدرك بعض موظفي وزارة الصحة ، أسئون الاجتماعية خطورة المشكلات الناجمة عن التلوث الزئبقى كالمريض والموت ، وذلك قبل أن يتنازل معظم

المسؤولين ويتحركون لفعل شيء بوقت طويل . كما شعرت الحكومات المحلية بالقلق بشأن تلوث الهواء في « طوكيو » و « يوكايتشي » Yokkaichi ومدن أخرى قبل أن تبدأ الحكومة المركزية في إعطاء المشكلة اهتماما جادا مع بداية السبعينيات حين بدأ مسئولوها في تعبئة الجهود لاقترام المشكلة بحماس وقوة شديدين .

ولم تكن شركات صناعة السيارات اليابانية في الأصل أكثر تلهفا من مثيلاتها الأمريكية الى القبول بالمعايير المتشددة التي طالبتها الحكومة بالالتزام بها لمنع تلوث السيارات للهواء . الا أنه ما أن أعلنت شركة « هوندا » عن استعدادها الالتزام بتلك المعايير حتى لم يعد أمام الشركات اليابانية المنافسة خيار سوى المسارعة باللاحاق بها .

وكنيجة لذلك صارت لدى اليابان معايير لعوادم السيارات تتفق وأكثر القوانين تشددا مثل قانون « موسكى » Muskie Law الذى اقترح أصلا فى الولايات المتحدة ، والتي ما يزال لزاما عليها تحقيق تلك المعايير المتشددة . وبالمثل قام موظفو وكالة البيئة بالتشاور مع قيادات الصناعة المعنيين بوضع معايير للأدخنة المنبعثة من المصانع حديثة الانشاء تعد الأكثر تشددا فى العالم كله .

ولعل واحدة من أكثر الخطط اليابانية لمكافحة التلوث فكرا وخيالاً هى تلك التى تقوم على مبدأ فرض ضريبة عوادم على منتجي سيارات الركوب ، والزام الملوثين بتكاليف العلاج الطبى ، والتعويضات لضحايا التلوث . وعادة ما يكون عدد ضحايا التلوث فى منطقة ما أكبر . من أن يستطيع موظفو الصحة العمومية أو المحاكم فحص حالاتهم ، كل على حدة ، لتقرير مصدر وكمية التلوث بدقة . ولذلك نجح المسئولون فى التوصل الى نظام لتحديد مناطق كوارث ذات حدود جغرافية ، بحيث يطلب من كل من يسهمون فى التلوث فى كل منطقة المشاركة فى تعويض الضحايا الذين يشهد مسئولو الصحة المحليون بأنهم يعانون من أمراض ذات علاقة بالتلوث . وبهذه الطريقة . تجنب اليابانيون اجراءات رفع الدعاوى القانونية المعقدة ، والتحقيق فيها ، والتكاليف التى يتحملها الأفراد لمقاضاة شركات التأمين من أجل الحصول على تعويضات منلما يحدث فى أمريكا . وقد أدى ذلك الى تلهف الشركات اليابانية على ضبط العوادم التى تنبعث منها تجنباً لدفع التعويضات . المالية ، فضلا على الدعاية السيئة . وقد بدأ بعض الأمريكيين المهتمين بالتلوث فى حث الحكومة على دراسة تطبيق اجراءات مماثلة .

وعندما تكون تكاليف ضبط التلوث عالية بشكل خاص فى الصناعات التى نعد أساسية للاقتصاد القومى ، تقوم الحكومة بالمساعدة فى ترتيب قروض ذات فائدة منخفضة لتسهيل تنفيذ التحديث اللازم للمعدات . وقد عمل المسئولون الحكوميون عن قرب مع مجتمع الأعمال لسنوات من أجل تعجيل التقدم فى مجال مكافحة التلوث ، وقد ساهم رجال الأعمال فى تمويل البحوث الأساسية فى مجال ضبط التلوث ، كما تحملوا العبء الأكبر فى تكاليف الحد من التلوث .

وذكر تقرير لمنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية O.E.C.D. صدر عام ١٩٧٥ أن اليابان كانت تنفق نحو ثلاثة فى المئة من ناتجها القومى الإجمالى على مكافحة التلوث ، أى ما يعادل أضعاف ما تنفقه أى من الدول الأخرى الأعضاء فى المنظمة . كما لاحظ التقرير « أن اليابان اهتمت أكثر من أى دولة أخرى فى العالم بالاستثمارات الخاصة بمكافحة التلوث » . ويخلص التقرير الى أن « اليابان قامت بغير شك بعكس اتجاهات التلوث المتصاعدة والخاصة بعدد من الملوثات ، وبشكل خاص فى مجالات تلوث الهواء وكذلك مجالات الكيماويات السامة » .

وبالرغم من التركيز الأكبر على الانبعاث الصناعى ، « فإن الهواء الذى يستنشقه الناس فى المدن اليابانية الرئيسية يكاد يكون فى مستوى نظافة الهواء فى المدن الأمريكية والفرنسية والبريطانية والألمانية » ، بما يعنى انجازا يستحق الإعجاب بالنظر الى أعلى درجة تمركز للصناعة وفى أصغر مساحة من الأرض .

هذا ويهتم رجال البيروقراطية اليابانية بشئون متفرقة مثل تحديث مزارع الأسماك وأساطيل سفن الشحن ، وإعادة تقسيم أو دمج الوحدات الجغرافية الإدارية ، ومساواة مستويات المعيشة ، والحفاظ على التوازن الاجتماعى ، ورفع مستويات التعليم فى البلاد . ورغم كل ذلك فقد احتفظت مجموعة الموظفين التى تمثل الصفوة أو النخبة بصغر عددها . فهم يصنعون الأفكار والخطط كما يرونها ، ثم يتركون تنفيذها - كلما أمكن ذلك - للقطاع الخاص حيث يؤدى خروجه على الربح الى تقوية الحافز وزيادة الكفاءة .

ولضمان استمرار تجاوب المؤسسات العامة مع مبادرات الجهاز الحكومى يتم إلحاق كبار موظفيه المتقاعدين فى المناصب العليا بها بحيث يحتفظون بالدور الإشرافى على موازنات تلك المؤسسات . وهم



يراقبون التطورات عن كثب ويقومون بالوكز كلما لزم الأمر ، الا أن دورهم أكثر تخصصا ، فهم مثل قائد الفرقة الموسيقية الذي يعلم ماهية الموسيقى النى يود سماعها ، ويشعر بالقلق على كل شئ يلزم لصنع موسيقا جيدة فى النهاية ، ويحاول العمل مع كل عازف ليعطى كل ما عنده وبجيب تتألف نغماته مع نغمات باقى العازفين ، ولكنه لا يحاول أن يقوم بالعزف بنفسه . وباختصار فان النخبة الديمقراطية لا تملك ولا تحكم ولكنها تنظر فى الأمور ، وتناقش ، وتقنع وتشجع . وهم يجتذبون المجتمع المعنى بمجال عملهم بأكمله ، ولكن عبقريتهم تكمن فى تجنب ادارته ، بينما يهشرون الظروف لخلق قطاع خاص قوى .

### الضوابط التى تحمى البيروقراطية من الانحراف

لم يعد موظفو الحكومة - فيما بعد الحرب العالمية الثانية - فوق الممارك السياسية باعتبار أن لهم قدسية كخدم للعرش الامبراطورى Imperial Way ، غير أن مواهبهم المتميزة واسهاماتهم الجليلة أحاطتهم بهالة من الاحترام والاعتبار تحميهم من أى هجوم وقع . ويعتمد قادة الشركات الكبرى على تلك النخبة البيروقراطية ، كما يتقرب اليهم السياسيون من أصحاب المناصب الرفيعة ادراكا منهم أن ما وصلوا اليه من نجاح انما يعزى الى فهمهم لقواعد اللعبة التى تقضى بضرورة التعاون الوثيق مع البيروقراطية . ويتساءل المرء ، فى ظل هذه الحماية التى تتمتع بها البيروقراطية فى مواجهة الضغوط السياسية ، كيف استطاعت اليابان تجنب مشكلة كتلك التى عصفت بفرنسا - وهى الدولة التى لديها صفوة من البيروقراطيين شبيهة بنظيرتها اليابانية - وأدت على حد تعبير « ميشيل كروازيه » Michel Crozier الى تكون صلدع ممزق نتج عنه انفصال عدة طوابق ، فحدث الانقسام بين النخبة وبين الشعب ؟

ويتمتع البيروقراطيون اليابانيون بنفوذ كبير ، وهم ليسوا فوق مستوى التباهى بما لهم من مكانة رفيعة . فنجدهم أحيانا يتركون رجال الأعمال ذوى النفوذ فى انتظار مقابلتهم مدة طويلة ، كما أن القليل من المواطنين العاديين هم الذين تصل بهم الجراة للتقدم بطلبات الى كبار البيروقراطيين المتغترسين مباشرة ، ودون الاستعانة بوساطة السياسيين الذين يمثلون أقاليمهم . كما أنهم يميلون الى الاقتضاب عند تقديم ايضاحات لسياساتهم ، وقد تضيق صدورهم عندما يسألون عن آرائهم ، أو لا يبدون اهتماما حينما يسألون مطلبا . ورغم كل ذلك فان سلطاتهم لا تخولهم

يصدر الأوامر • وعلى سبيل المثال ، فانهم يعتمدون في سعيهم للحصول على المعلومات على التعاون الطوعي للقطاع الخاص ، الأمر الذى يتطلب منهم أن يكونوا أكثر حساسية لآرائه من أندادهم الفرنسيين •

ولا ترجع رغبة القطاع الخاص فى التعاون مع كبار موظفى الدولة الى سلطاتهم الرسمية ، بقدر ما تعود الى الاعتقاد العام بأن الموظف الحكومى يقوم بمهام وظيفته كما يجب • ويرجع الفضل الأكبر فى تكون هذا الاعتقاد الى « نادى الصحافة » ، الذى يوجد فى كل وزارة عادة بقرب مكتبى الوزير ونائبه • ويضم النادى أكثر من عشرين مندوبا بواقع مندوب أو اثنين عن كل واحدة من الصحف ، ووكالات الأنباء ، والإذاعات ، وشبكات السليفيون اليابانية الكبرى يعملون بالوزارة كل الوقت لتغطية أخبارها • وعادة ما يكلف أولئك المندوبون العمل بالوزارة ، وذلك بعد قضاء عدة سنوات فى الخدمة الاعلامية • ويحضرون من وقت لآخر لقاءات مع المسئولين للحصول على الايضاحات والمعلومات الرسمية ، كما يتابعون مختلف أنشطة الوزارة •

وبإمكان أعضاء نادى الصحافة لقاء كبار المسئولين بالوزارة مرة كل أسبوع تقريبا ، وقد يحصلون على ايضاحات بشكل يومية • وسرعان ما يتكون لدى أولئك المندوبين فهم تفصيلي للغاية لكافة شئون الوزارة ، وذلك من خلال الاطلاع على التقارير الوزارية ، وعمل المقابلات الصحفية والاجتماعية مع المسئولين ، وتبادل المعلومات فى نادى الصحافة • وليس من الضرورى أن تتضمن تقارير المندوب كل ما يصل اليه من معلومات فهو يتقيد بآراء زملائه فى نادى الصحافة ، وآراء المسئولين بالوزارة ، وتوجهات رؤساء التحرير الذين يستبعدون التأويلات الغريبة • وينتظر رؤساء التحرير من مندوبيهم أن ينقلوا فكر الوزارة بدقة فى مرحلة اتخاذ القرارات ، بينما يقوم المسئولون من جانبهم باخطار المندوبين كلما بدأ عدد البدائل المطروحة فى التقلص بحيث يصبح الصحفى قادرا على تهيئة قرائه للقرار النهائى للوزارة •

وبهذه الطريقة يمكن للقارئ تتبع تفكير البيروقراطية - تماما كما هو الحال فى قرار المجتمعات المحلية حول اختيار نظام للنقل - بحيث يتوقع ويتفهم القرار النهائى • وتنشر الصحف ، فضلا عن التقارير التى تعكس تفكير الوزارة ، المقالات الافتتاحية التى تتعلق بمحتوى القرار ولا يتردد كتابها فى نقد القرارات البيروقراطية التى لا تتفق مع رأى

العام • وعلى العكس من التقارير الصحفية ، فإن المقالات كثيرا ما ضمن هجوما على الحكومة ، فالكل يدرك أن بعض الجدل والنقد للحكومة ضروري لزيادة توزيع الصحف •

ولا ينبغي على المندوب الصحفي - فى المعتاد - أن ينشر ما يتسرب اليه من أخبار قبل أن يحين أوان ذلك ، غير أنه ينبغي على البيروقراطى فى المقابل - انبعاثا لقواعد اللعبة - أن يفصح له عن التطورات الهامة أولا بأول • فالقراء اليابانيون - أكثر من القراء الأمريكيين - يتوقعون من صحفهم أن تقدم لهم معلومات تفصيلية حول تفكير البيروقراطية ، وإذا ما أهمل البيروقراطيون هذا الاهتمام العام بوضوح بات على رجال الصحافة أن يستخدموا معلوماتهم الخاصة جدا أو اتصالاتهم بالمصادر غير الرسمية للحصول على المعلومات •

وتؤدى العلاقات الوثيقة وطويلة الأمد بين رجال الصحافة والمسؤولين الى افتقار الصحف اليومية الكبرى للمقالات النقدية المستقلة والموقعة بأسماء كاتبها ، واضطرار المحررين الى الكتابة فى العديد من الصحف الأسبوعية بشكل غير رسمى وتحت أسماء مستعارة كى لا يعرضوا علاقاتهم بالمسؤولين الوزاريين للخطر • وتنتشر الصحف الأسبوعية بعض الانتقادات التى تعتمد على الشائعات ، وهذه يمكن للمسؤولين نفيها بسهولة ، ولكنها تحتوى أيضا على انتقادات جادة لا يسهل دحضها • ويحدث ذلك حين يحيد البيروقراطيون بوضوح عما يعتقد الرأى العام أنه يمثل الصالح القومى •

وتقوم الصحف والوزارات المختلفة ومكتب رئيس الوزراء بإجراء معظم استطلاعات الرأى العام فى اليابان • وفى حالة قيام الصحف بهذه المهمة ، فإن ذلك ضمن انتشارا واسع النطاق لنتائج الاستطلاع ، ويجعل من الصعب على مقالات وافتتاحيات الصحف أن تنحرف بعيدا عن اتجاهات الرأى العام • هذا بينما تقوم الاستطلاعات التى تجرى تحت اشراف الوزارات ، ومكتب رئيس الوزراء بعمل مسح للآراء فيما يتعلق بالقضايا الرئيسية وثيقة الصلة بالسياسة القومية • وييسر ذلك للبيروقراطية اليابانية الاطلاع المباشر على الرأى العام ، مقارنة بآلة مشابهة فى الولايات المتحدة ، ويجعل من الصعب عليها الانحراف بعيدا عما تكتشف عنه الاستطلاعات ، والتى تتاح نتائجها للجمهور بسهولة •

وتعد الاستجابات النيابية وسيلة أخرى لحماية البيروقراطية من الانحراف ، فهي تعطي أفراد أحزاب المعارضة الفرصة لاستجواب قادة الحزب الحاكم بشأن الأمور التشريعية . إلا أنه لما كان البيروقراطيون هم من يقومون بأعداد معظم التشريعات ، فانهم يعتبرون تلك الاستجابات فحصاً لأعمالهم . وعلى الرغم من أن أعضاء البرلمان عادة ما يحجمون عن الظهور بمظهر الشخص سيئ الاطلاع حتى انهم قد يستشيرون معارفهم في الأوساط البيروقراطية فيما ينبغي عليهم توجيهه من أسئلة على الملأ ، فان الاستجابات النيابية لا تعد صورية بحال من الأحوال . ويشعر البيروقراطيون في الحقيقة بالقلق على مصير تشريعاتهم في المجلس النيابي ( الدائت ) ، ويشكون من الساعات الطويلة التي ينبغي عليهم قضاؤها في ( الدائت ) ، ومن جرأة أعضاء المجلس الذين يعطلون ، أو يهددون بتعطيل خططهم المنطقية ، إلا أنهم يمثلون أمامه في جدية نامة .

وعادة ما يظل موظفو وزارة المالية - على سبيل المثال - ستوتربن حتى يعتمد «الدائت» الموازنة العامة للدولة ، وما أن يحدث ذلك حتى يجري اعلان التصديق على الموازنة بمكبرات الصوت في شتى أنحاء الوزارة ، وهناك يضح الموظفون أينما كانوا بالتصفيق الحاد . وعادة ما تستخدم أحزاب المعارضة استجابات « الدائت » لتحدى وإحراج الحزب الحاكم والبيروقراطية من خلفه ، ولذا ينبغي على البيروقراطيين أن يشعروا بالقلق ليس فقط بشأن تمرير مشروعات القوانين ، بل أيضا بخصوص أية نقاط ضعف محتملة قد تعطل تمريرها وتتركها نهبا للانتقادات . وكنتيجة لذلك ، فانه وعلى الرغم من أن أعضاء ( الدائت ) قد لا يكونون حسنى الاطلاع بخصوص كافة التشريعات ، فان الاستجابات تتطلب أن تكون كل مشروعات القوانين التي تعدها البيروقراطية مقبولة تقريبا من الرأى العام ، وأن يمكن الدفاع عنها كبرنامج عقلانى لتحقيق المصالح القومية .

ومن الوسائل الأخرى لفحص أعمال البيروقراطية مجالس المداولة أو ما يعرف باسم ( شينجى كاي ) Shingi Kai ، والتي تتكون من مواطنين عاديين معروفين لدراسة القضايا الهامة التي تواجه البلاد . وهي تشبه اللجان الرئاسية أو الشعب التنفيذية للجان الاستشارية فى الولايات المتحدة ، غير أنها تستخدم يشكل أكثر شمولاً . ولكل وزارة - باستثناء وزارة الخارجية - مجلس واحد على الأقل للمداولة - وفي أغلب الأحوال عدة مجالس - يتناول بالدراسة كل شئ ابتداء من القضايا الراهنة المتعلقة بسياسات الدولة الى القضايا العامة كالهياكل الحكومية ، والهياكل المساعبة ، والسياسات الضريبية .

ويوجد أكثر من مئتي مجلس دائم للمداوله ، فضلا عن العديد من المجالس التي نتمكّل لأغراض معينة ولدراسة قضايا خاصة . وحينما تصل قضية ما الى أحد تلك المجالس ، يكون البيروقراطيون قد استعدوا بعناية عن طريق تحليل الجوانب الأساسية لها ، والتعرف على مواقف الجماعات الهامة المعنية بالقضية ، والتنبؤ بالخطوط العريضة الرئيسية للانتقادات المتوقعة . ونضم تلك المجالس بعضا من أحسن الأطراف اطلاعا ، وأكثرها اهتماما بمجال معين . ومن الناحية الرسمية يتم اختيار أعضاء مجالس المداولة بصفتهم الشخصية كأفراد ، ولكن أولئك الأفراد يختارون في الحقيقة وبشكل منظم من بين أعضاء المؤسسات الرئيسية وتيقن الصلة بموضوع الدراسة ، والجماعات المهتمة به .

فعلى سبيل المثال نجد أن المجالس المختصة بدراسة الأجور تضم ممثلين عن جهات الادارة والعمال ، فضلا على النقابات الاجتماعيين المعروفين أو أساتذة الجامعات باعتبارهم طرفا محايدا . ويلعب هؤلاء الأعضاء المخاضون دورا هاما وحاسما في ترجيح إحدى الكفتين ، وهم الذين يحددون بالتالي النتائج التي تتوصل اليها تلك المجالس .

ومن الناحية الرسمية فان مجالس المداولة ذات صفة استشارية فقط ، اذ تقوم باصدار التوصيات للجهاز الحكومي أو البيروقراطي الذي يتقدم بدوره بمقترحائه لمجلس الوزراء أو « الدائت » . الا أن ما تنتهي اليه تلك المجالس لا يختلف عادة كثيرا عما تراه البيروقراطية رغم وجود اختلاف كبير بينهما من حيث ما لمجالس المداولة من سلطة واستقلال . ذلك أن البيروقراطيين حينما يعدون المواد لتلك المجالس كثيرا ما تكون في أذهانهم فكرة واضحة تماما عن النتائج التي يودون أن تتوصل اليها ، فيختارون لها نوع المعلومات ، ويقومون بعرض الموضوعات قيد الدراسة بحيث يقودون المجالس بشكل ما الى التوصل الى تلك النتائج . كما يختارون أعضاء المجالس ممن يرجى تعاونهم في التوصل الى نتيجة يغير تأخير مفرط ، حتى وان كانت لهم آراء مختلفة . ويقوم البيروقراطيون بأعداد تقارير مجالس المداولة بأنفسهم بمجرد انتهاء اجتماعاتها ، ولا يقوم أعضاء تلك المجالس - في العادة - بمراجعة المسودات النهائية لتلك التقارير بعناية كبيرة ، ويمنحون للبيروقراطيين الكثير من الحرية في اختبار طريقة تلخيص المداولات الشفوية للمجالس .

وعلى الرغم من ذلك فان أعضاء مجالس المداولة هم أفراد مؤهلون ومحترمون لا يوافقون بأية حال على أى شيء تقترحه البيروقراطية . وفي

حالة وجود العديد من الحلول الممكنة ، والتي تتساوى تقريبا من حيث كونها معقولة أو مقبولة شكلا ، يجرى عادة طرح تلك البدائل على المجالس للمناقشة . وحتى حينما يكون من السهل على البيروقراطية أن تقنع معظم أعضاء المجلس بآرائها ، فإن هناك دائما ثمة امكانية لأن يقوم أحد الأعضاء غير المقتنعين بطرح آرائه المضادة على الملأ . ذلك أنه خلال المناقشات تنوافر الفرصة لأعضاء المجالس للتعبير عن آرائهم من خلال التليفزيون والصحافة ، الأمر الذى قد يسبب حرجا للبيروقراطية اذا ما اقتنع الجمهور بتلك الآراء المخالفة لمقترحاتهم .

ومهما كانت براعة البيروقراطيين فى محاولتهم السيطرة على العملية ، فإن طرح القضية على الملأ يضمن اعداد مقترحاتهم بحيث يمكن الدفاع عنها فى حالة تعرضها لتدقيق الجمهور . وحتى اذا كان ما يقوم به أعضاء مجالس المداولة ليس أكثر من الاختيار بين البدائل التى تطرحها البيروقراطية ، فإن المشاركة الجماهيرية فى العملية تفرض على البيروقراطية أن تعد تلك البدائل بعناية شديدة . وبعد نشر مناقشات مجالس المداولة ، فإن الشعب يستطيع أن يفهم المنطق الذى اعتمدت عليه تلك المجالس فيما قدمته من نصح للبيروقراطية . وعندما تتخذ البيروقراطية قرارها فإن الجماهير تكون قد جرت تهيئتها جيدا لذلك القرار، وأصبح لديها فهم واضح للأسباب التى يستند عليها ، وهنا لا يكون من السهل على أعضاء « الدايت » اثاره اعتراضات تشذ عن الاجماع . وقد لا يكن أفراد الشعب احتراماً خاصا للسياسى الذى يعلن القرار فى بيان سياسى ، الا أنهم يعلمون أن القرار النهائى قامت بأعداده بعناية أفضل العقول فى البلاد . ولا ينظر معظم أفراد الشعب الى القرار الناتج عن الدراسة باعتباره قرارا من صنع حفنة من الموظفين ، ولكن على أنه ما « قررناه نحن اليابانيين » !

### التوجيه المركزى ومحلية التنفيذ

كانت الحكومة اليابانية حتى عام ١٨٦٨ (٤) أكثر لا مركزية للغاية مما كانت عليه الولايات المتحدة فيما بعد عام ١٧٨٩ ، الا أن قادة اليابان اختاروا بعد ذلك طريق التنسيق والتخطيط المركزى كوسيلة للتحديث السريع . ورغم أن الاحتلال الأمريكى لليابان بعد الحرب العالمية الثانية

(٤) وهو العام الذى يعد بداية نهضة اليابان فى العصر الحديث فى عهد الامبراطور « مييجى » - ( المترجم )

أدخل إصلاحات ديمقراطية مثل اختيار الحكومات المحلية بالانتخاب ، فان أسلوب التوجيه المركزى للشئون والتطورات المحلية بعد تعديله من خلال الممارسات الديمقراطية ظل يحظى بقبول واسع النطاق .

وكما هو الحال فى القطاع الخاص ، فان الكثير من أمور الادارة الفعلية تترك للحكومات المحلية . وبالمقارنة بأمريكا ، فان نسبة عالية من حصيلة الضرائب فى اليابان نذهب الى الحكومات المحلية من خلال الحكومة المركزية والتي تضمن بذلك تدعيم سلطاتها من أجل المحافظة على مستويات عامة مرتفعة تنمى مع الخطط القومية ، ولكنها تمنح الحكومات المحلية فى الوقت نفسه مرونة فى الحركة . وكانت قد صدرت فى الخمسينيات تشريعات خاصة تسمح للحكومة بدمج المجتمعات المحلية ، وإعادة ترسيم الحدود الادارية المحلية لجعلها أكثر عقلانية ، مما مكنها من عمل تخطيط أكثر فعالية على مستوى المدن الكبرى وعلى مستوى الأقاليم . كما أن ذلك يتيح للحكومة القومية وضع خطط تنمية متكاملة ومتسقة من أجل إعادة توزيع الثروة على المناطق الأكثر فقرا ، ورفع مستويات التعليم ، وتوحيد نظم النقل العام المحلية ، وتوحيد قوانين التجارة والصناعة .

ومن أجل مساواة الموارد المالية للمحليات مع احتفاظها بحرية اختيار برامج التنمية المحلية بها ، تقدم الحكومة القومية منحا مالية أكبر للأقاليم الأكثر فقرا . ونظرا لأن الحكومة المركزية فى الولايات المتحدة تخصص نسبة كبيرة من منحها المالية للولايات لحساب مشروعات محددة ، فان الحكومات المحلية تسعى للحصول على أكبر تمويل ممكن لكل مشروع . أما فى اليابان ، وحيث تتلقى الحكومات المحلية منحا عامة يمكن لها استخدامها فى أغراض شتى ، فان تلك الحكومات تبذل جهدا أكبر لترشييد استخدام هذه المنح فى كل المجالات ، وتشعر بحريتها حينما ترى أن مشروعاتها لا تبدأ أو تتوقف فجأة تبعا لتعليمات الحكومة المركزية . وقد آمن أحد الأساتذة الأمريكيين - وهو « كارل شوب » Carl Shoup بتلك الخطة اليابانية لمساواة الموارد المالية المحلية ، وقام - خلال فترة الاحتلال الأمريكى لليابان - بالدعوة الى تطبيقها كأفضل خطة عقلانية تجمع بين عدالة توزيع الموارد وبين تشجيع الاقتصاد المحلى والمبادرات المحلية .

وقد تجسدت فى عام ١٩٧٢ الرؤية الكلية لإعادة توزيع السكان والمنشآت الصناعية على المناطق الأقل تكدسا ، وذلك فى خطة « تاناكا » (٥).

---

(٥) « تاناكا » هو « كاكوى تاناكا » رئيس الوزراء اليابانى آنذاك - ( المترجم ) .

Tanaka لاعادة تخطيط الأرخبيل اليابانى ، تلك الخطة التى فام بأعدادها فى الحقيقة موظفو وزارة التجارة الدولية والصناعة . وقد صممت الخطة بحيث بمنح حوافز ضريبية وغير ذلك لتشجيع إعادة توزيع المصانع والسكان على المناطق الأقل اكتظاظا لقليل التركيز المفرط فى المناطق الأخرى . وتشملت الخطة انشاء خطوط السكك الحديدية ، والجسور ، والطرق فى المناطق الأقل تقدما وذلك لتنشيط اقتصادها . وقد خرجت الخطة الى حيز التنفيذ وقت أن اندلعت أزمة النفط التى دفعت الحكومة الى تخفيض معدلات الفوائد المصرفية لانعاش الاقتصاد .

وفى ظل توافر التمويل بسهولة ، أدت خطة « تاناكا » الى المضاربة على الأراضي . كما ساهمت فى انفلات معدلات التضخم . وقد ثبت أن تلك الخطة كانت - فى صورتها الأصلية - بمثابة الكارثة ، فضلا على أنها عجزت عن تحقيق أهدافها بعد ذلك رغم ما أدخل عليها من تخفيضات فى الانفاق لكبح التضخم . الا أن البرنامج الأساسى لاعادة توزيع مراكز الصناعة والتنمية ، بحيث تنتقل الى المدن متوسطة الحجم والمناطق المتخلفة مع منح حوافز ضريبية وقروض منخفضة الفائدة لتشجيع ذلك الاتجاه ، استمر كدليل عمل للبيروقراطيين فى وزارات الحكومة المعنية بالتجارة والصناعة ، والمالية ، والانشاء ، والنقل ، ووكالة الأراضي .

وبدمج وإعادة تقسيم الأقاليم استطاعت اليابان انجاز تخطيط عمرانى مناسب للمدن الكبرى ، بينما لم تتمكن الولايات المتحدة من تحقيق انجاز مماثل . وما زالت الوكالة القومية للأراضى تعكف على تحليل الاتجاهات السكانية والاقتصادية طويلة المدى بهدف تجميع ودمج المناطق اداريا كلما كان ذلك مطلوباً . وبهذا التخطيط يمكن أن تغطى شبكة النقل داخل المدن الكبرى مناطق جغرافية أوسع بحيث تتكامل مع شبكات النقل القومية . كما تستطيع اليابان توزيع المنشآت والخدمات الصناعية والتجارية والترويحية وغيرها على مناطق المدن الكبرى المختلفة مهتدية فى ذلك بخطط عريضة ومبادئ محددة . ويمكنها كذلك أن توزع الأعباء الضريبية وتقلل الفوارق من حيث الخدمات العامة بين المجتمعات الأكثر غنى وتلك الأكثر فقرا بحيث تخلق أمة أكثر تجانسا .

وتقوم المحليات - فضلا على الادارة المحلية - بوضع معظم الخطط الفعلية للتنمية الاقليمية اهداء بالخطوط العريضة التى تحيطهم الحكومة القومية علما بكافة تفصيلاتها . كما يتعاون الجهاز الحكومى تعاوناً وثيقاً



مع الادارات المحلية لتعريفها بما هو مخطط لأقاليمها فى المستقبل . ورغم عظم الدور الذى تلعبه الحكومة اليابانية فى تحديد المجرى المطلوب للتنمية المحلية ، فان السلطات المحلية يترك لها هامش من حرية الحركة والمبادرة . ويمكن لرجال الأعمال والقادة السياسيين وكبار الموظفين المحليين عمل الكثير من أجل اعادة تشكيل وتطوير أقاليمهم ، وذلك بالتشاور مع السياسيين والبيروقراطيين القوميين ، ويتلقون عوناً كبيراً من الدولة .

وباختصار تتعامل الحكومة القومية مع الادارات المحلية بالأقاليم بأسلوب يعاملها نفسه مع القطاع الخاص فى مجالات التجارة والصناعة، فهى تشكل الاتحادات ، وتضع الأحكام والقوانين ، وتقدم الارشادات ، وتحفظ بحقوقها فى اتخاذ قرارات معينة ، ولكن يبقى القادة المحليون فى النهاية هم الفاعلين الأساسيين .

ويسمح الاحتفاظ بسلطة مركزية فى اليابان بتجنب التدخل والتعقد والتضارب وعدم العدالة ، وفى بعض الأحيان تجنب انعدام الملامة كلية وذلك فيما يتعلق ببرامج التأمينات والرعاية الاجتماعية ، والتعليم ، ومكافحة الجريمة ، وغيرها . أما فى الولايات المتحدة ، حيث يحدث ذلك كثيرا ، فان الأمر ليجتاح الى اضافة المزيد من الموظفين الى الجهاز الحكومى القومى ليعملوا على تقليل أو معالجة التضاربات التى تنتج عن الاختلافات بين ولاية وأخرى . وقد سمحت الخطوات الصريحة والمباشرة التى اتخذتها اليابان - فى الجزء الأخير من القرن التاسع عشر - من أجل مركزية القيادة فى البلاد بتخبط أكثر سلاسة ، وادارة أكثر عقلانية ، مع تقليل التدخل المفرط بين الأجهزة الحكومية . ولم تقم الحكومة المركزية بخنق التجارب المحلية بل انها سبغتها . وللمرء أن يتساءل ان كان نمط الحكومة فى الولايات المتحدة ، والذى نشأ فى ظل ظروف المجتمعات الزراعية غير العصرية وترك فى أيدي الولايات سلطات واسعة ، ما زال هو النمط الأفضل لتحقيق مصلحة البلاد فى عصر تعقدت فيه المشكلات ، وباتت تتطلب مستويات عالية من التنسيق ، وما إن كان التنسيق المعقد من القوانين المختلفة فى كل ولاية ما يزال هو الأفضل لتحقيق الأهداف العامة للمجتمع الأمريكى .

ولا يحتاج المرء لبذل جهد كبير كي يكتشف أمثلة لوقوع البيروقراطية اليابانية في أخطاء بالغة في حكمها على الأمور . وفى عام ١٩٥١ رفض رئيس بنك اليابان منح قرض لإنشاء أول مصنع حديث للصلب بعد الحرب ، وكانت حجته فى ذلك أن اليابان لا يمكن أن تأمل فى منافسة صناعة الصلب الأمريكية . كما تعطلت مساعى شركة « سوني » لاستيراد تكنولوجيا الترانزيستور لمدة عامين بسبب اعتقاد موظفى الحكومة بأن الشركة غير قادرة على حسن استخدام تلك التكنولوجيا . وبعد أزمة النفط الأولى ، بالغ البيروقراطيون فى تنشيط الاقتصاد مما أطلق للتضخم العنان . وقبل الأزمة الأولى لاعادة تقييم « الين » اليابانى مباشرة ، تنبأ المسئولون بكل ثقة من أن اعادة تقييم « الين » لن تحدث ، وقاموا بتحويل المزيد من « الينيات » الى بلايين من الدولارات .

وفى عام ١٩٦٠ اندفع البيروقراطيون فى خططهم السريعة الرامية لإنشاء مطار « ناريتا » الدولى ، الا أن المشروع تعطل عقدا من الزمان ، وذلك بسبب سوء تقديرهم البالغ للمعارضة الشعبية الشديدة لاقامة المطار . ومما ضاعف من حجم المشكلة تأخر انشاء خطوط ووسائل المواصلات التى تربطه بالعاصمة ، وكذلك سوء الاستعداد فى مواجهة الشعب والارهاب . وأدت النزاعات على السلطة بين الوزارات المختلفة الى الشلل ، وعلى الرغم من كل ذلك فان البيروقراطية اليابانية فى جملتها كانت وما زالت لها دور فعال بشكل رائع فى قيادة وتوجيه البلاد .

ولو أمكن ارجاع الفضل فى تقليل تلك الأخطار الى أقل ما يمكن وخلق آليات للتصحيح الذاتى الى عامل وحيد ، فان هذا العامل هو مشاركة كل الأطراف المعنية فى عملية اتخاذ القرار ، والتزامهم الكامل والشامل بالقرارات النهائية . ويطلق أحيانا على عملية صنع القرار فى اليابان بالانجليزية « Decision Making by Consensus » ، اتخاذ القرار بإجماع الآراء ، الا أن ذلك التعبير لا يعد وصفا ملائما لتلك العملية . أما التعبير المستخدم فى اللغة اليابانية فهو « nema washu » أى تحزيم أو ربط الجذور ، وهو اصطلاح يستخدم أصلا قيما يتعلق بفلاحة البساتين حيث يتعين تخليص جذور الشجرة بعناية وتحزيم كل منها معا قبل اقتلاعها .

ذلك أن البيروقراطية اليابانية تقدم نموذجا للقيادة والتوجيه القوى والنشيط فيما يتعلق بالعديد من القضايا والمشكلات الرئيسية ، وتستمر في أداء هذا الدور عبر فترات طويلة من الزمن ، وتبقى أثناء تلك العملية على اتصال وثيق بكل المجموعات المعنية بحيث تضمن استيعابها الكامل للقرارات التي يتم اتخاذها في النهاية ، أو أن « جذورها قد جرى تحزيمها » . وتعتبر نوادي الصحافة ومجالس المداولة وسيلة لاطلاع قطاعات أعرض من الرأي العام المهتم بالقضايا موضع الحوار على نفس المعلومات المتصلة بما يجري اتخاذه من قرارات . ولا ينتظر من الجماعات المعنية بمشكلة ما أن تتفق مع البيروقراطية في كل ما تتخذه من قرارات ، ففي بعض الأحيان قد لا تتفق مصالح فئة ما مع القرارات النهائية ، الأمر الذي ينبغي معه بذل الجهد كي تدرك تلك الفئة الضرورات التي حتمت اتخاذها ، وبأنها إنما تقرر في جو من الحيدة والتجرد الكاملين . وإذا كانت مصالح تلك الفئة سوف تتأثر سلبيا بالقرار يتم افهامها بأن ذلك سيؤخذ في الاعتبار بشكل خاص في الحال أو في المستقبل .

ونضمن استمرارية القيادات البيروقراطية في مواقعها مددا طويلة – دون التأثير بالتغيرات السياسية – إمكانية التعويل على وفاء تلك القيادات بتعهداتها في المستقبل . وبهذا الأسلوب تكون جذور تلك الجماعة المتضررة من القرار قد « جرى تحزيمها » ، وبحيث لا تعوق اقتلاع الشجرة بشكل فعال . وفي الحقيقة فإن مسألة تحزيم الجذور لا تتم دائما بسهولة مع كل الأشجار ، إلا أن البيروقراطية لا تقنع بتحزيم جذور معظم الأشجار المعنية ، بل تستمر في بذل كل جهد لتحزيم أكبر عدد ممكن منها .

ولعل من الأجزاء الهامة لعملية « تحزيم الجذور » لهو إعطاء كل جماعة متسعا من الوقت للتكيف مع القرار المنبثق عن الحوار ، ولكي تتفهم أهدافه ، وتحيط علما بالمعلومات التي أدت إلى اتخاذ القرار في النهاية . وإذا ما صارت كافة الجماعات جاهزة ، فهناك يمكن « اقتلاع الشجرة » وبسرعة فائقة . أما إذا لم تكن كل الجماعات مقتنعة ، أو كانت غير مستعدة فانه لا مناص عندئذ من تأجيل اتخاذ القرار .

ويشكو بعض الغربيين الذين يتعاملون مع البيروقراطية اليابانية من أن بطء العملية يثير السخط . بل إن كبار البيروقراطيين اليابانيين يحسدون أحيانا نظراءهم الغربيين على استناعتهم ببساطة اعطاء الأوامر ، أو التوجيهات ، أو وضع الخطط . إلا أنهم يدركون في وقت الجِد أن النظام الياباني يعمل بشكل أفضل على المدى الطويل . ولا تنصف القرارات الإدارية النهائية ، أو مشروعات القوانين التي تقدم الى « الدايت » ، أو بصيغات البيروقراطية اليابانية بالترتيب ، والصياغة المربوكة ، والمبررات الواضحة ، وأسلوب المحامين شأنها شأن تلك التي تنبثق عن البيت الأبيض الأمريكي ، ولكنها تتميز بالمراوغة وعدم المباشرة بل ربما تكون منضاربة في بعض نقاطها ، وليس ذلك بسبب حب البيروقراطيين اليابانيين للمراوغة ، ولكن لرغبتهم في الوصول الى أعلى مستوى من التعاون من جانب كل الجماعات المعنية ووثيقة الصلة بالقرار .

ولعل أحد الأمثلة على نتائج أسلوب « تحزيم الجذور » لهو ما جرى بشأن أعقد مشكلة واجهتها كل من اليابان وأمريكا في السنوات الأخيرة ، وهي أزمة الطاقة . فقد قدمت إدارة الرئيس الأمريكي « كارتر » خطة ممتازة ومدروسة لمعالجة مشكلات الطاقة ، إلا أنه كان يعوزها اجماع وتأييد الجماعات المعنية ، مما أدى الى عدم امكان تنفيذ عناصرها الأساسية بسرعة وقوة . وفي المقابل قامت البيروقراطية اليابانية ، بالتشاور عن كتب حتى مع شركات النفط ، بعمل سلسلة من برامج ترشيد الطاقة بالتعاون مع قيادات شركات القطاع الخاص . وقاموا برفع أسعار البنزين بنسبة تعادل ضعف زيادة أسعاره في أمريكا ، كما تمكنوا بسرعة فائقة من تقليل استهلاك البنزين في السيارات الجديدة بدرجة كبيرة ، وركبوا العديد من الوحدات التي تعمل بالطاقة الشمسية في المنازل ، وطوروا الشركات نظما جديدة لتحسين اقتصاديات الوقود .

وكانت نتيجة كل ذلك أن استطاعت اليابان المحافظة بشكل أساسي على وارداتها من النفط عند المستوى نفسه برغم استمرار النمو الاقتصادي ، بينما استمرت زيادة واردات أمريكا من النفط بشكل سريع على الرغم من

انخفاض معدلات النمو الاقتصادى . ولا يمكن اقتلاع الأشجار اليابانية الكبيرة بشكل أوتوماتى ، بل كان يتم اقتلاعها فى الثلاثينيات – رغم التجانس النفاى الذى كان سائدا – عن طريق تخويف من يتوقعون معارضتهم . ويلعب التجانس بين أفراد الشعب دورا مساعدا ، الا أنهم يستفيدون منه أقصى فائدة بالتأكيد على الاحساس بالهدف القومى العام ، والعمل عن كثب مع الجماعات الهامة التى يحتاجون الى تعاونها ، وتهيئة الرأى العام بأكمله . وقد يشكو العامة من الخطط التى يعدها البيروقراطيون المتعجرون ولا تنصف بالكمال ، ولكن تلك الخطط ليست فى نهاية الأمر « خططهم » وانما « خططنا » ، وهكذا تلتصق كل الجذور بشجرتنا !

## الفصل الخامس

### السياسة : المصالح العليا والأنصبة العادلة

يمكننا جدلا القول بأن لدى اليابان اليوم ديمقراطية أكثر فعالية من الديمقراطية الأمريكية ، وذلك اذا ما استخدمنا مصطلح « الديمقراطية » للدلالة على التعبير عن المصالح المختلفة في الساحة السياسية ، وقدرة الحكومة على استيعاب تلك المصالح . ولا يتم التعبير عن المصالح في اليابان بواسطة مجموعات متخصصة ، ولكن من خلال تجمعات أساسية متعددة الأغراض مثل القرى ، والمدن الصغيرة ، والشركات ، والاتحادات والنقابات المهنية . وتعد تلك التجمعات الدائمة أفضل من جماعات المصالح الخاصة سريعة الزوال - والموجودة في أمريكا - وذلك من حيث التنظيم والانضباط واتباع النظم المحددة للتعبير عن أمانى أعضائها . ونظرا لأن الجماعات في اليابان كثيرا ما تتفاعل مع بعضها البعض ، فان فعاليتها تكون كبيرة بشكل خاص في تجميع المصالح ، والانخراط في نشاطات سياسية مسرعة من أجل أهداف مشتركة رحية . ويبدل أفراد الشعب الياباني على كل المستويات جهودا وإعيا من أجل حصول كل الجماعات المعترف بها في المجتمع على « نصيب عادل » متوازن ، وان لم يكن متساويا . وقد بات توزيع تلك الأنصبة العادلة شأنه شأن تجميع المصالح ممكنا بفضل تضامن تلك الجماعات متعددة الأغراض .

#### تضامن الجماعة

ولا يعد تضامن المجتمعات والجماعات في اليابان أمرا فريدا من نوعه ، ذلك أن أهل القرى التقليدية في نيو انجلند New England بأمريكا ، وأهل القرى الأوربية التي أتى منها الكثيرون من المهاجرين الأمريكيين كانت تجمعهم روابط جماعية قوية تمكنهم من العمل معا من أجل أهداف مشتركة ، وتفرض الانضباط على أفراد مجتمعاتهم . الا أن الشيء الفريد بالنسبة لليابانيين ، هو أنهم استطاعوا الحفاظ على الاحساس بالجماعة والتمسك بما أطلق عليه « جورج لودج » « George Lodge »

« قيم المجتمعات الصغيرة » (١) Communitarian Values في وقت  
نضال فيه وضعف الوعي بالجماعة في كثير من الأمم الأخرى .

وقد يعزو المرء نجاح اليابان في الحفاظ الدائم بالاحساس بالمجتمع  
والجماعة الى تحولها المتأخر والمباشر من المجتمع الاقطاعي الى المجتمع العصري  
الموحد لكل أفراد ، دون أن يتخلل ذلك المرور بمرحلة الفردية التي سادت  
أوروبا الغربية لمئات السنين . ولكننا نرى أن تضامن الجماعات اليابانية  
— أيا كانت جذوره التاريخية — بقي على حاله بفضل جهود أفراد المجتمع  
من أجل استمراره . ويبدل القادة سواء في القرى ، أو المدن الصغيرة ،  
أو المجاورات السكنية ، أو في أماكن العمل جهدا جهيدا للحفاظ على ولاء  
أفراد تجمعاتهم ، وذلك بالاستجابة لحاجاتهم . ويتعلم الأطفال منذ نعومة  
أظفارهم قيمة التعاون لمصلحة كل فرد في الجماعة ، ويبقى الكبار على  
نجاوبهم مع مواقف الجماعة مهما سببت لهم ضغوطها من ضيق لاقتناعهم  
الثام بأن كل فرد سوف يجنى الخير اذا ما كبج أنانيته .

وحتى يومنا هذا يميل الياباني الى الحفاظ على ولاء أساسى لجماعة  
واحدة تغطي كل شئون حياته ، ويعبر من خلالها عن كل جوانب شخصيته  
سواء الجوانب الخاصة والشخصية ، أو الرسمية والمتعلقة بالعمل .  
ولا تبدأ عضوية الأفراد في الجماعة كما لا تنتهى بطريقة عرضية ، وذلك  
لأن الالتزامات المتبادلة بينهم تكون متينة وباقيصة . أما الأمريكيون  
فلا يميلون الى الانتماء لمثل تلك الجماعات الأساسية ، وانما يعبرون عن  
الجوانب المختلفة لشخصياتهم من خلال جماعات مختلطة تختص كل واحدة  
منها بأحد تلك الجوانب .

وقد ينتمى الياباني لأكثر من جماعة كما يفعل الأمريكي ، الا أن  
انتماءه الأساسى يظل لجماعة واحدة أساسية الى جانب انتماءاته الثانوية  
للجماعات الأخرى . فالفلاح — على سبيل المثال — ينتمى أساسا الى  
الجمعية التعاونية الزراعية المحلية ، ويصبح هذا الانتماء هو  
النقطة المرجعية الأساسية له ولاسرتة ، حتى حينما يشارك في أنشطة  
جماعات أخرى . ويعرف الموظف فى شركة ما بانتمائه لتلك الشركة ، بغض  
النظر عن أية جماعة أخرى يشارك فيها . وتدعم هذا الارتباط الأساسى  
بالشركة عن طريق الجماعات الأخرى التى تفضل عضوية أولئك الذين  
يتمتعون بثقة شركاتهم .

(١) لحل تعبير « أخلاق القرية » يكون ترجمة أفضل لهذا الاصطلاح — ( المترجم ) .

كما تفضل المؤسسات القومية ، فى سعيها لكسب تأييد القواعد الشعبية المحلية ، أن توزع الخدمات السياسية والمساعدات الاقتصادية من خلال الجماعات المحلية الأساسية مما يقوى ارتباط الأفراد بتلك الجماعات .

وبالرغم من أن القرية لم يعد لها فى الوقت الحاضر النفوذ القوى نفسه على العائلات الريقية ، نظرا لأن أهل القرى أصبحوا يكسبون معظم قوتهم من أعمال غير زراعية ، وغالبا ما ينتقلون يوميا ما بين قراهم وجهات عملهم ، فما زال هناك ما يجمعهم . ولا يتمثل ذلك فقط فى المعبد « الشنتوى » الواحد حيث يحتفلون بأعيادهم ومناسباتهم الدينية ، ولكنهم كثيرا ما يلتقون معا فى قاعة الترويح بالقرية . وهم يبادرون بسرعة الى التعاون من أجل اجراء تحسينات على طرق قريتهم ، وغير ذلك من مشروعات تجميل وتحديث مجتمعهم ككل ، ومن أمثلة ذلك ما قامت به العديد من القرى اليابانية من انشاء حمامات سباحة خاصة بها بعد دورة طوكيو الأولمبية عام ١٩٦٤ .

وما زالت الجمعيات التعاونية الزراعية المحلية قادرة على توفير البذور ، والأسمدة ، والمعدات الزراعية ، والتأمينات ، والرحلات الترويحية ، بأسعار تقل عن تلك التى يتكبدها الفلاحون اذا ما اعتمدوا على أنفسهم . وتقوم تلك الجمعيات أحيانا بتوفير فرص استثمارية أكثر أمانا وعائدا مما يستطيع الأفراد ترتيبه بأنفسهم . وعلى الرغم من أن أثرياء القرية قد يكون لهم تأثير أقوى من فقرائها فيما يتعلق بحصيلة تلك النشاطات الاستثمارية ، فانهم يلزمون بتقديم مساهمات مالية أكبر بكثير من أجل الصالح العام للقرية . ولا يختلف هذا النمط عما كان يحدث فى الماضى فى القرى التقليدية بأوروبا وأمريكا .

وفى المجاورات السكنية فى المدن وضواحيها ، وبخاصة تلك المجاورات القديمة - وحتى فى مشروعات الإسكان الشعبى حديثة العهد - ينتمى القاطنون بها الى اتحادات تجمعهم . كما ينتمى طلبة الجامعات فى كل جامعة عادة الى نادى واحد يمارسون فيه كافة النشاطات ، ولا يختص بنشاط معين كالتزحلق على الجليد ، أو ممارسة المأذنة الانجليزية . ويظهر أعضاء تلك النوادى ولاء أكبر ، ويستمررون فى عضويتها لمدة أطول بالمقارنة بالنموذج الأمريكى لعضوية نوادى النشاطات الخارجية بالجامعات . وربما كان أقرب مثال للنمط اليابانى فى الجامعات الأمريكية هو النوادى الطلابية الخاصة بالشبان فقط ، أو تلك القاصرة على الشابات ، مع فارق أن الانتماء لمثل تلك النوادى فى الجامعات اليابانية واجب على كل طالب . وتظهر نوادى النشاطات اليابانية اهتماما قويا بالحنين الى



الماضى والأمور الوجدانية ، وحفلات الوداع ، والتقاط الصور التذكارية .  
والغناء والشراب معا . ويسود نمط الانتماء نفسه لجماعة واحدة أساسية  
فى تجمعات أصحاب المتاجر الصغيرة التى يضمها شارع واحد ، وبين  
موظفى المؤسسات الكبرى ، وفى المجموعات المهنية المستقلة كالأطباء  
وأطباء الأسنان .

وتتمتع العائلات فى القرى اليابانية بدرجة عالية من الاستمرارية  
على مدى عدة أجيال . وحتى فى المدن ، يتغير موقع بيت العائلة بدرجة  
أقل كثيرا مما يحدث فى أمريكا . وفى الشركات الكبيرة ، يظل الأنداد  
الذين التحقوا بالشركة فى وقت واحد على صلة وثيقة ببعضهم البعض  
طيلة حياتهم الوظيفية ، وقد تمتد العلاقة أحيانا الى ما بعد ذلك . وتساعد  
نلك الاستمرارية على نفوية معتقدات الجماعة ، وحتى اذا أدى ذلك الى حدود  
تجاوزات سطحية ، مثل تحدث أفراد الجماعة بالطريقة نفسها ، أو ارتدائهم  
الأزياء نفسها ، فإنها بلا شك تساعد على جعل أولئك الأفراد أكثر تجاوبا  
مع آراء بعضهم البعض .

### تجميع المصالح العليا

تنفق الجماعات متعددة الأغراض كثيرا من وقتها فى النقاش والتفكير  
بشأن مصالحها على المدى الطويل ، ولذلك تكون أكثر احاطة فيما يتعلق  
بتلك المصالح من جماعات المصالح قصيرة الأجل فى أمريكا . ومن أمثلة  
ذلك حسن اطلاع قيادات القرى فيما يخص البرامج الإقليمية والقومية  
التي قد تتأهل قراهم للإفادة منها . وعندما لا يروقهم ضعف استجابة  
البيروقراطية لمطالبهم ، يرفعون قضاياهم الى أحد أعضاء مجلس المقاطعة ،  
أو أحد أعضاء « الدايت » الذين سبق لهم تأييدهم والاسهام كمجموعة فى  
تمويل حملاتهم الانتخابية ، وبهذا يضمنون حسن استماعهم لما يعرضونه  
من اقتراحات نيابة عن تجمعاتهم .

ويعد الاهتمام بالشئون السياسية فى البابان كبيرا ، اذ تصل  
نسبة التصويت فى الانتخابات المحلية نحو سبعين فى المئة بالمقارنة بخمسين  
بالمئة تقريبا فى الولايات المتحدة . ويدرك عضو مجلس المقاطعة أو عضو  
الدايت أن كل قرية فى نطاق دائرته الانتخابية تراقب تصرفاته تجاه  
لقرى الأخرى ، الأمر الذى يجعله يضع سياسته بحيث يساعد الكل الى  
درجة متقاربة ، أو يركز على التجمعات التى يحظى فيها بتأييد جماهيرى  
نوى بشكل خاص ، وقد يعمل مع قرية ما بشكل منفرد بخصوص بعض  
لمشروعات المحلية ، أما فى حالة القضايا المعقدة والتى تؤثر فى القرى  
المدن الأخرى فإنه يدرك ضرورة الوقوف الى جانب الجماعات الكبيرة التى  
تتطاعت تجميع مصالحها معا وتكوين أكبر جماعة للضغط .

ولا تعد عملية تجميع المصالح بأية حال عملية تنفرد بها اليابان ،  
الا أن الفرد يأتي من كيفية نماسك أهل القرية وتصويتهم ككتلة واحدة  
فى الانتخابات ، ومقدار مناقشتاتهم مع بعض بشأن المرشحين  
وقضايا القرية ، وما ينفقه ممثلو القرى المختلفة من الوقت معا فى محاولة  
التوصل الى مصالح مشتركة بحيث يمكنهم توحيد جهودهم لدى المستويات  
الأعلى من أجل تحقيق تلك المصالح .

ونعد الجماعة التى يدين الفرد بولائه الرئيسى لها حجر الأساس  
فى عملية تجميع المصالح . ولما كانت تلك الجماعات تضم أفرادا يجمعهم  
مصدر مشترك للدخل مثل موظفى شركة ما ، أو المزارعين بقرية معينة ،  
أو زملاء المهنة ، أو أصحاب المتاجر الصغيرة ، فإن المصالح الرئيسية التى  
تقوم كل منها بتجميعها تتركز فى تلك الأكثر تأثيرا على جيوب أعضاء  
الجماعة . وعلى العكس من هذا النظام نجد أن أمريكا تهتم أكثر بالجماعات  
التي تتكون من أجل قضايا خاصة ، وتتناول - على سبيل المثال - مشكلات  
البيئة ، أو الحريات المدنية ، أو الاجهاض ، وتضم فى عضويتها أناسا  
ذوى وظائف متنوعة ، ويأنون من مجتمعات مختلفة .

وفى اليابان قد ترتبط جماعة ما يكسب أفرادها قوتهم من مصدر  
معين بجماعات مماثلة فى أماكن أخرى ، أو بجماعات مختلفة فى المنطقة  
نفسها . فيمكن للمجتمعات المحلية تجميع مصالحها على مستوى مناطق  
جغرافية أوسع ، وتستطيع الجماعات المهنية المختلفة التى تتكون فى مناطق  
نسبى أن ترتبط على مستوى الدولة فى شكل اتحادات مهنية قومية .

وعلى الرغم من صغر مساحة اليابان الا أنه توجد ثلاثة مستويات  
رئيسية للتقسيم الجغرافى للدولة والمحليات . وأول تلك المستويات هو  
« الاقليم الكبير » وتوجد من هذا النوع تسعة أقاليم . والمستوى التالى  
هو « المقاطعة » ويوجد منها سبع وأربعون مقاطعة من ضمنها مقاطعتان  
حضريتان هما « أوساكا » « Osaka » ، و « كيوتو » « Kyoto » ، والمقاطعة التى  
تقع فيها عاصمة البلاد وهى « طوكيو » « Tokyu » وتنفرد المقاطعات دونها  
عن المستويات الجغرافية الأخرى بوجود مؤسسات حكومية خاصة بها .  
أما المستوى الثالث وهو الأدنى فيتكون من التقسيمات الادارية الأصغر  
حجما ، ويرجع تاريخ معظمها بشكل أو بآخر الى الاقطاعات المئتين  
والخمسین تقريبا التى نشأت فى عصر « توكوجاوا » « Tokugawa » . وقد  
وجد مسئولو الوكالة القومية للأراضى وغيرهم من موظفى الدولة أن التعامل  
فى مجالات برامج التنمية المختلفة مع تلك التقسيمات - التى تزيد

مساحتها الى حد ما عن مساحة البلديات - يكون مشمرا بشكل أكبر .  
ويعتبر مستوى البلديات هو المستوى الحكومي الرسمي الوحيد الأدنى من  
مستوى المقاطعة ، وذلك منذ عملية دمج المحليات التي جرت في  
الخمسينيات .

وفى مقابل الأقاليم التسعة الكبرى توجد تسعة اتحادات لشركات.  
الأعمال الكبرى ترعى مصالح الشركات فى كل اقليم . ويعقد كل اتحاد  
اجتماعات لوضع خطط محددة لتنمية الاقليم ، ويقوم فضلا عن ذلك ببعض  
الأنشطة الاجتماعية لتقوية الاحساس بالمجتمع الواحد ، وبصفة خاصة  
بين قيادات الاقليم . وعلى مر السنين يكون أولئك القادة قد ن وصلوا الى  
قواعد غير رسمية تضمن نجاح اتحاداتهم ، ومن تلك القواعد مثلا ألا يسمح  
لرئيس الاتحاد باستغلال منصبه فى تعزيز مصالح شركته ، وألا ينتمى  
هذا الرئيس لأى من شركات الاقليم البارزة التى لها منافسون أقوياء .  
ومع ذلك يجب أن يكون الرئيس شخصية هامة وناجحة ومحترمة ، وأن  
يكون ذا عمر مناسب حتى يدعم نفوذه الشخصى سلطاته الرسمية بما  
يجعله قادرا على دفع الجميع للتعاون عند الحاجة .

وعلى ذلك فان رئيس الاتحاد عادة ما يكون رئيسا لاحدى الشركات ،  
ولكنه يتخلى عن بعض سلطاته فى شركته لمن هم أصغر منه سنا ، مما يسمح  
له بنكريس ما يقرب من نصف وقته أو يزيد لشئون شركات الاقليم ككل .  
ويتجه الاختيار عادة اما الى رئيس شركة شديدة الهيمنة بحيث لا يكون  
لها منافس فى الاقليم ، أو الى رئيس شركة اقليمية صغيرة ولكنها تتمتع  
باحترام كبير لا يسمح لرئيسها بإساءة استخدام منصب رئاسة الاتحاد .  
وقد وجدت مشكلة الاختيار تلك الحل المقبول والعمل فى اختيار رئيس  
شركة القوى الكهربائية فى كل اقليم رئيسا لاتحاد رجال الأعمال به .  
ويرجع ذلك الى أنه فى أعقاب الحرب العالمية الثانية تم تقسيم الشركة  
الحكومية التى كانت تحتكر توليد وتوزيع الكهرباء فى اليابان الى تسع  
شركات خاصة ، تخدم كل منها أحد الأقاليم التسعة . ونظرا لكبر حجم  
شركات الكهرباء الإقليمية ، وكونها بلا منافس ، وتطابق مصالحها مع  
مصالح الأقاليم ، فضلا على حرص باقى الشركات على كسب ودها ، فقد  
جرت العادة على اختيار رؤسائها لقيادة الاتحادات الإقليمية .

وتلعب الشركات الأخرى الكبرى مثل شركات السكك الحديدية ،  
والبنوك الإقليمية ، والشركات الصناعية التى تتخذ الاقليم مقرا رئيسيا  
لها دورا رئيسيا فى الاتحادات الإقليمية . ويتم اختيار نواب الرئيس

طبقا لنظام ثابت بحيب يملون القطاعات والمجموعات الصناعية الرئيسية في الاقليم ، نظرا لما لها من أدوار بارزة في العمل على عقد الاتفاقيات الاقليمية .

أما بالنسبة للشركات القومية الكبرى ، والنسبة لها منشآت في الاقليم ، فانه يجرى تمثيلها في الاتحادات الاقليمية ولكن يندر أن يخدرا قادتها حتى في مناصب نواب الرئيس ، كما أن ما تتمتع به من نفوذ في تلك الاتحادات يقل بكثير عما ينبغي بالنظر لضخامة حجم أعمالها . ويرجع ذلك الى أن تلك الشركات لا ينتظر منها أن تقاتل بشراسة من أجل المصالح الاقليمية ، اذ أنها تنظر في المقام الأول الى مصالحها على المستوى القومي . أما عن الشركات النامية حديثة العهد بالاقليم ، والتي لم يتمرس قادتها بعد لسنوات طويلة على التعاون مع القادة الاقليميين ، فانها لا تأخذ فرصة متناسب وقوتها الاقتصادية الا بعد أن تثبت قياداتها قدرتها على العمل في توافق مع الآخرين .

ونظرا للأدوار الهامة التي تلعبها الأقاليم الكبيرة على المستوى القومي ، فان زعماء الاتحادات الاقليمية يلتقون بانتظام ، ليس فقط مع رجال السياسة بالمقاطعات ، وأعضاء الدايات الممثلين لأقاليمها ، ولكن أيضا مع كبار السياسيين وموظفي الدولة في العاصمة طوكيو ممن يهتمون بالمشكلات القومية الرئيسية . ويضمن الاتصال المستمر بالسياسيين القوميين أن تظل القيادات القومية متنبهة للأمور الحساسة في المحليات ، وأن تبقى حسنة الاطلاع فيما يتعلق بنقاط الضعف في خطط التنمية الاقليمية .

وعلى الرغم من أن معظم تلك الاتصالات تكون اجتماعية وغير رسمية بهدف تدعيم الثقة في العلاقات بين أطرافها ، فان تلك الأطراف لا يغيب عنها أثناء ذلك ادراك مسئولياتها الاقليمية أو القومية . وتجعل هذه الأدوار المتقابلة من المشاركين في تلك الاتصالات رجال دولة بشكل ما ، ذلك أن رجال الأعمال لا يستطيعون التحدث في مثل ذلك المقام من وجهة نظر المصالح الخاصة لشركاتهم ، فقد جرى اختيار هؤلاء الرجال نظرا لتمتعهم بالشعور بالمسئولية نحو أقاليمهم ككل ، ولذلك فانهم يقدرون قيمة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ من خلال الوفاء بتلك المسئولية .

ولا يقتصر حل المشكلات الكبرى على تلك الاجتماعات وحدها ، ذلك أن التفاعل بين الطرفين يحدث عند مستويات متعددة أخرى . وعلى سبيل المثال ، تلقي قيادات رجال الأعمال في اقليم « كانساي » Kansai

برئيس الوزراء فى أحد المطاعم الراقية مرة كل شهر لمناقشة مشكلات « الكانساي » فى جو غير رسمى . وفى مثل تلك اللقاءات تناقش القيادات القضايا بشكل عام فقط ، وتترك مسألة بحث التفاصيل مع المسؤولين الحكوميين فى طوكيو لمساعدتهم فى هيئة المكتب بالاتحاد والذين يرفعون ما يتم التوصل اليه الى قادتهم للاعتماد . الا أن تلك القيادات لا تملك فى الحقيقة حرية تقديم تعهدات نهائية دون مشاركة وموافقة قواعدهم . وتعمل قيادات رجال الأعمال فى الاقليم كذلك مع زعماء العمال ورجال الصحافة والاعلام ، وأساتذة الجامعات به من أجل تحقيق المصالح الاقليمية .

ورغم أن القيادات الاقليمية فى أمريكا تقسوم من وقت لآخر يعقد اجتماعات غير رسمية لأغراض مشابهة ، الا أن الأمر فى اليابان يختلف اذ تنفق كل مؤسسة المزيد من الوقت لدراسة التفاصيل ، ووضع الاتفاقيات بحيث يقتصر دور المستويات العليا من المسؤولين - عندما يلتقون معا - على تمثيل مؤسساتهم ، والتعبير عن الخطط الاقليمية التى تمت دراستها بعناية والتى تحظى بأكبر قدر من اجماع الشركات المشاركة ، وبفهم كامل من السياسيين ورجال الصحافة والعمال ، فضلا على أصحاب المزارع فى الاقليم .

ولكل مقاطعة من المقاطعات السبع والأربعين مقر كبير للمؤتمرات فى طوكيو ، يضم عدة قاعات للاجتماعات ، ومكاتب يديرها موظفون منخصصون ، وذلك لتمثيل مصالح المقاطعة فى العاصمة . وتجرى تلك المكاتب اتصالات مستمرة بالسياسيين ، والبيروقراطيين ، والصحفيين ، ورجال الأعمال على المستوى القومى من أجل متابعة آخر التطورات التى تهم مقاطعاتهم . ويقدررون قيمة الاتصالات غير الرسمية حتى يكونوا على علم مسبق بأية تصريحات رسمية ، ويحسنون بالتالى تمثيل مقاطعاتهم .

ولا يهتم ممثلو المقاطعات فقط بالاعتمادات التى تخصص فى الموازنات السنوية لاقامة المدارس والمستشفيات ومنشآت الخدمات الاجتماعية والمنشروعات الانشائية ، ولكنهم يهتمون أيضا بكل مشروع رئيسى يؤثر فى أنشطة مقاطعاتهم . كما يقوم ممثلون عن مختلف الجماعات بالمقاطعات بزيارة طوكيو باستمرار حيث ينزلون ضيوفا على مقر مقاطعاتهم ، ويلتقون برجال السياسة وكبار موظفى الحكومة المختصين بمجالات عمل تلك الجماعات . بل إن الكثيرين من رجال الأعمال بالمقاطعات يحتفظون بدارين لاقامتهم ، واحدة بالمقاطعة ، والاخرى بطوكيو .

ونظرا لوجود مكاتب للحكومة بكل مقاطعة ، فإن المبادرة تكون دائما بأيدي الحكومة على عكس الحال فى الأقاليم الكبرى التى نفتقر الى الوجود الحكومى ، مما يضطرها بالتالى الى التعويل بشكل أكبر على الاتحادات الإقليمية للشركات الكبرى . ومع ذلك فإن الغرفة التجارية بكل مقاطعة ترعى مصالح الشركات بها ، ويفوم ممثلوها بشكل منظم بوضع أولويات التنمية الاقتصادية ، تماما كما يفعل المسئولون الحكوميون . وإذا كان لنا أن نقارن ما بين المقاطعات والأقاليم الكبرى من حيث علاقاتها بالحكومة ، فإننا نلاحظ أن الصداقة والثقة المتبادلة وتبادل المعلومات بين الطرفين تنجلي بشكل أكبر على مستوى المقاطعات .

ويمثل بعض الساسة المحليين من ذوى النفوذ الكبير مصالح دوائرهم الانتخابية بشكل أكبر فعالية من غيرهم ، حتى أن ما يحكى عن كبار السياسيين الذين يرتبون لاقامة محطات للقطارات السريعة فى مساقط رؤسهم ليس بغير أساس . ومن أمثلة ذلك أيضا نعتل مشروع لاقامة جسر « شيكوكو » (٢) لوقت طويل بسبب تنافس ثلاثة من السياسيين المحليين من أصحاب النفوذ على تحديد موقع الجسر . الا أن حسن تنظيم حكومات المقاطعات وجمعيات رجال الأعمال بها ، ورعايتهم لمصالح مناطقهم يفرض على أعضاء « الدايت » والحكومة القومية وضع سياسات عادلة للتنمية ، وتقديم أسس مقنعة وعقلانية لاختيار مواقع المشروعات بالمحليات . كما يضمن ذلك حسن تنظيم المجموعات على مستوى المقاطعات ، ويجبر الحكومة القومية عند دراستها لمشروع ما على الاحساس بالمشكلات المحلية ، وتقييم آثار ذلك المشروع على التنمية الإقليمية . ويدرك المسئولون القوميون المهتمون بالتنمية أن بوسعهم الاستعانة بالخطط المدروسة التى تعنى بوضعها المقاطعات . ويجعل أسلوب تجميع المصالح المشتركة بهذا الشكل من الحلول النابعة من شطحات فردية أمرا شبه مستحيل .

وفى التقسيمات الادارية الأدنى من المقاطعة ، فإن الشعور بالتضامن الذى كان سائدا فى الاقطاعات فى عصر « توكوجاوا » - يكمن أحيانا فى الأعماق ، الا أن تركيز المؤسسات المعاصرة ينصب على التطورات الاقتصادية فى العصر الحديث . وتقوم جمعيات رجال الأعمال المحلية - التى تناظر مثيلاتها فى المستويات الادارية الأعلى - برعاية مصالح بلديات ومدن المقاطعة . ورغم أن القيادات على مستوى البلديات قد لا تكون

---

(٢) جسر يربط بين جزيرة « شيكوكو » احدى الجزر اليابانية الأربع الرئيسيه وبين الجزيرة الأم - ( المترجم ) .

على مستوى الخبرة والمعرفة نفسه بالمقارنة بقيادات المقاطعة والأقاليم ،  
الا أن التنظيم الشامل والمشاورات الواعية تؤدي الى اتباع المنهج نفسه  
فى تقييم المصالح العامة .

ورغم أن الاتحادات النوعية المتخصصة كاتحادات الزراعة ، والأطباء ،  
وأطباء الأسنان ، والاتحادات الصناعية يتم تمثيلها على المستوى الاقليمى ،  
ومستوى المقاطعة ، والمستويات الأدنى الا أنها غالباً ما تكون فروعاً  
للإتحادات النوعية القومية والتي تمثل من خلالها تلك القطاعات تمثيلاً  
أقوى . وفى الحقيقة فإن كل قطاع سواء القطاع الزراعى ، أو الصناعى ،  
أو المهني يكون له من حسن التنظيم ما يكفل رعاية مصالحه النوعية  
الخاصة . فتقوم اتحادات العمال بالعمل معاً لخلق جبهة موحدة لقيادة  
العاملين فى معركتهم السنوية من أجل زيادة الأجور ، وتعاون الاتحادات  
الزراعية - وفى مقدمتها الجمعيات التعاونية الزراعية - للحفاظ على دعم  
الحكومة لأسعار الأرز ، ويلتقى زراع الفاكهة على اختلاف أنواعها لتجميع  
مصالحهم على مستوى الدولة ، ادراكاً منهم بأنه ما لم يتوحدوا فسوف يسهل  
التضحية بمصالحهم الخاصة على المستوى القومى . ويرجع السبب الحقيقى  
وراء ممانعة السياسيين اليابانيين فى فتح الأسواق اليابانية للواردات  
الأجنبية من المواد والكرز - على الرغم من الضغوط الأمريكية لاصلاح  
الخلل فى ميزان المدفوعات التجارى بين البلدين - الى ترابط صفوف  
المزارعين الى درجة أن أى سياسى يظهر مرونة حول استيراد أى منتج زراعى  
يخاطر بالوقوف فى مواجهة معارضة قوية وموحدة من جانب أولئك  
المزارعين . وتعرض جماعات المصالح الخاصة قضيتهم بقوة على القيادات  
السياسية العليا ، ومسئولى وزارة الزراعة ، ويحصلون على تأييدهم .  
وتقوم اتحادات الأطباء ، وأطباء الأسنان بتنسيق جهودها للحصول على  
أتعاب مناسبة فى مقابل خدماتهم ، الا أن جماعات المستهلكين وشركات  
التأمين تقوم بتمثيل مصالح المستهلكين فى مواجهة الأطباء مما يؤدي الى  
استمرار المساومات بين الطرفين .

وتتخصص كل شركة من الشركات اليابانية الرئيسية تقريباً فى  
قطاع واحد مثل البنوك أو التجارة ، أو العقارات ، أو المتاجر الكبرى ،  
أو الصناعات الثقيلة ، أو الأجهزة الكهربائية ، أو البترول ، أو صناعة  
النسيج . وقد استحدث هذا النمط بتوجيه جزئى من الجهاز الحكومى  
دعماً للخبرات وتشجيعاً للتطور التكنولوجى على المدى الطويل من أجل  
تحقيق أعلى مستويات الأداء التنافسى .

ويختلف النمط الياباني التخصصي اختلافا كبيرا عن نمط الشركات الأمريكية المختلفة ، والتي يمتد نشاطها الى عدة قطاعات يسهل نسبيا دخولها وخروجها منها . وبالنظر الى تخصص الشركات اليابانية في أحد القطاعات الصناعية ، فان جميع المصالح يمكن أن يأخذ أحد اتجاهين :

**الاتجاه الأول :** وهو اقامة نجمع للشركات-التي تنتمي الى قطاع صناعي واحد ، ويعظم هذا الاتجاه من حجم التعاون النابع من رعاية تلك الشركات لمصالحها المشتركة والتي تتمثل في بناء وتطوير قطاعها .

أما **الاتجاه الثاني :** فهو اقامة مجموعات شركات تضم كل مجموعه منها شركة واحدة من كل قطاع ، وتنتمى الشركة في ظل هذا النظام بميزة العلاقة الخاصة بعدة شركات من قطاعات مختلفة . وتوجد في اليابان مجموعات من هذا النوع يطلق عليها اسم « Zaibatsu » ، أو « العصابة المالية » ، مثل مجموعة شركات « ميتسوي » « Mitsui » ، أو « ميتسوبيشي » « Mitsubishi » ، أو « سوميتومو » « Sumitomo » . وتجمع كل منها الشركات - التي كانت موحدة أصلا فيما قبل الحرب العالمية الثانية - في صورة شركة قابضة . كما توجد مجموعات تسمى « Non Zaibatsu » مثل مجموعة شركات « فوجي » « Fuji » ، أو « سانوا » « Sanwa » ، أو « دايوا » « Daiwa » ، أو « داي ايتي كانجيو » « Dai Ichi Kangyo » ، وهي مجموعات يتركز نشاطها في قطاع البنوك الكبرى .

وبالإضافة الى هذين النوعين من التنظيمات ، يوجد نوع ثالث يجمع تقريبا كل الشركات الكبرى . ومن أمثلة هذا النوع اتحاد المؤسسات اليابانية (Keidanren) والذي يهتم - الى جانب ثمانية اتحادات اقليمية أخرى - بمعالجة مختلف القضايا المتصلة بالشركات الكبرى باستثناء مشكلات العاملين والتي يختص بها الاتحاد الياباني للموظفين Nikkeiren . أما الغرفة التجارية ، والتي تضم جميع الشركات اليابانية فانها تهتم حاليا بشكل خاص بتمثيل مصالح الشركات الصغيرة . وتغطي اهتمامات اتحادات الصناعات ، أو تجمعات الشركات بأحد القطاعات والمشكلة لغرض خاص ، مدى واسعا يتوقف على طبيعة الموضوع والمصالح المشتركة لأتضاء تلك الجماعات ، الأمر الذي يستحيل تحقيقه في الولايات المتحدة في ظل القوانين الأكثر تشددا فيما يتعلق بقيام الاتحادات الاحتكارية .

وتقوم شركات القطاع الواحد فيما بينها بجمع وتقديم التبرعات السياسية بطريقة منتظمة ، وذلك لكي تضمن أن يكون لها مدخل لدى



السياسيين عند بحثهم لموضوعات مثل : قوانين الضرائب ، ودمج وترشيح الشركات ، والمعايير الصناعية ، وقواعد الأمن الصناعي ، وحماية الصناعة الوطنية في مواجهة التهديدات الصناعية الأجنبية . كما يبحث تلك الشركات القضايا الأكثر تفصيلا مع الجهاز الحكومي بشكل منتظم .

وهن أجل خلق علاقات سلسلة مع الجهات الحكومية ، تحرص الانحادات الرئيسية للصناعات على ضم بعض من كبار موظفي الوزارات الهامة المتقاعدين الى هيئات مكاتبها . وتبحث تلك الاتحادات كافة المشكلات تقريبا التي تنظر فيها وزارة التجارة والصناعة ، وتدخل في مجال عمل كل منها . ذلك أن الوزارة - حتى لو سلمت بأنها سوف تحل مشكله ما في النهاية - لن تفعل ذلك دون تفهم كامل للآراء السائدة في القطاع الذي نخصه تلك المشكلة . وفي حالة الصناعات الراكدة ، فان الاتحادات الصناعية هي التي تساعد في تكوين « كارتلات » أو اتحادات للمنتجين الصناعيين لمواجهة الكساد ، وتحدد حصصا لكل شركة في ظل انخفاض الانتاج . كما تقوم أيضا - بالتعاون مع وزارة التجارة - بتوزيع نصيب كل شركة من الصادرات في اطار تخفيض تلك الصادرات استجابة لطلبات الولايات المتحدة لوضع حد أقصى لصادرات أحد قطاعات الصناعة .

وجدير بالذكر أن الولايات المتحدة حينما تطالب بفرض تلك القيود التجارية ، انما تتناقض مع نفسها حيث انها تحظر ذلك في داخلها طبقا للقوانين الأمريكية بشأن الاتحادات الاحتكارية . وفي أوقات النمو والازدهار في قطاع صناعي ما يقوم الاتحاد الصناعي فيه - بالتعاون مع الفرع المختص بوزارة التجارة وبنفس الطريقة المتبعة في حالة الركود - بوضع نظام عادل لكبح التوسع خوفا من خطر « فرط تسخين » الاقتصاد وكذا خطر خلق طاقات انتاجية زائدة .

وفي بعض الأحيان تقوم الاتحادات الصناعية القطاعية بخلق مشروعات وإدارتها مباشرة بنفسها . وعلى سبيل المثال قامت الاتحادات المصرفية بتطوير وتشغيل نظام يسمح بتحويل الودائع من أى بنك تجارى عادى الى أى حساب فى أى بنك تجارى آخر بوساطة « كمبيوتر » مركزى . كذلك فان قطاع صناعة الصلب ، فى اطار اهتمامه بخفض تكلفة الكهرباء والوقود يقوم بدور نشيط فى تأمين مصادر مستقرة للطاقة للوطن ككل ، ويسعى لدى اتحاد المؤسسات الاقتصادية Keidanren وفى الأوساط الحكومية لاقناعها بكبح الضغوط التضخمية لتكاليف الكهرباء والوقود . وفى المقابل يسعى قطاع صناعة السيارات من أجل خفض تكلفة الصلب ،

وكذلك تكلفة الكهرباء والوقود حتى يحتفظ بقدرته التنافسية على المستوى العالمى .

وبعد تكوين شركة كبيرة لانتاج الصلب - عن طريق الدمج - عام ١٩٦٩ ، وهى شركة « اليابان للصلب » Nippon Steel Corp ، تزايدت بسرعة كبيرة الضغوط المضادة التى تطالب بكبح تحكم القلة ، والاحتكار ، والتحالف فيما بين شركات القطاع . وقد تصاعدت تلك الضغوط الى ذروتها فى عام ١٩٧٣ ، لقيام بعض الشركات باستغلال حالة الهياج البالغ ازاء الحظر المفروض على تصدير النفط ؛ باحتكار أسواق معينة ، وتقييد تدفق السلع ، واستغلال الأسعار التى جرى رفعها بشكل غير طبيعى . وهناك قامت لجنة التجارة العادلة - متأثرة بالشعور العام - بالاعتباس من التشريعات الأمريكية القائمة منذ زمن طويل لكبح الاتحادات الصناعية الاحتكارية ، ومكافحة التحالفات بين شركات القطاع الواحد من أجل احتكار السوق .

ولم يمض وقت طويل بعد أزمات النفط تلك حتى أصدرت اليابان بعض التشريعات المضادة للاحتكار ، الا أن التدابير الأكثر تشدداً ، التى طالبت بها بعض الجماعات لم تتم الموافقة عليها . ويرجع ذلك جزئياً الى التمثيل الفعال لمجتمع الأعمال . فقد أعربت معظم الشركات اليابانية عن ضرورة منع استغلال احتكار الأسواق ، وأدان الكثيرون من كبار رجال الأعمال بالفعل الشركات المخالفة .

ومما لا شك فيه أن بعض كبار رجال الأعمال أبدوا تعاونهم فقط للنجاة من الضغوط السياسية الرامية الى اصدار قوانين أكثر تشدداً وعداء فيما يتعلق بمنع الاحتكار . الا أن قدرة مجتمع الأعمال على الحد من تلك الممارسات الاحتكارية من خلال الضغوط الاجتماعية ، والتهديد باصدار تشريعات أقوى ربما كانت فى الحقيقة أكثر فعالية من التشريع فى حد ذاته ، وذلك على اعتبار أن ذلك يجنب الجميع المشكلات المصاحبة للرقابة والتقضى .

وعلى الرغم من أن الاتحادات الصناعية القطاعية تعارض بطبيعة الحال سن تشريعات قوية لمنع الاحتكار ، فان تبني لجنة التجارة العادلة لموقف مضاد للاتحادات الاحتكارية ، يجعل الاتحادات تخفف من لهجة تصريحاتها العلنية حول هذه القضية تجنباً للسخط الشعبى . أما المسئولون بوزارة التجارة ، فان معارضتهم للجنة التجارة العادلة تعد أكثر صراحة ، ويرجع ذلك من جهة الى الخلاف التقليدى على السلطة بينهما ، وإلى كون أسلوب الوزارة من جهة أخرى هو على النقيض تماماً من أسلوب اللجنة .

فعلى الرغم من ايمان رجال الوزارة بأهمية اطلاق حرية التنافس فى السوق، فانهم يعتقدون أنه من الأفضل على المدى القصير كسب تعاون شركات القطاع الواحد من أجل امتصاص آثار التقلبات الاقتصادية ، مما يقلل من الأضرار التى قد تلحق بتلك الشركات ، وبموظفيها ، وبالاقتصاد ككل .

كما أنهم يتقنون فى قدرة توجيههم الإدارى للصناعة والتجارة - بما فى ذلك سلطة فرض العقوبات - على احتواء أخطار تحكم القلة فى السوق « Oligopoly » . ويؤيد العامة التعاون القطاعى رغبة فى تجنب خطر اضطراز الشركات الى التسريع المؤقت والمفاجئ للعاملين مما يزيد نسبة البطالة . وبالإضافة الى ذلك يعتقد كل من الرأى العام والمسؤولون الحكوميون أن تحسين مقاييس الأمان والتلوث فضلا على الرخاء الاقتصادى يتطلب تعاوننا على مستوى كل قطاع .

ومما يستلفت نظر الشخص الأجنبى فى اليابان ذلك التناقض الذى يمثّل فى العلاقات التنافسية الشديدة بين شركات قطاع ما ، بينما تستمتع قيادات تلك الشركات - بصدق - بصحبة بعضهم البعض وهم يعملون معا من أجل القطاع ككل . ويجد المرء أن أولئك المسئولين ، الذين يقاثلون من أجل زيادة حصة شركاتهم فى السوق ، يبدوون فى حالة استرخاء وانسجام تام مع رفقاء الشراب من نظرائهم بالشركات المنافسة . ومن ناحية أخرى ، يتعجب اليابانيون من استطاعة الشركات الأمريكية - كل على حدة - متابعة التطورات الحديثة بغير ذلك النوع من التعاون القطاعى المحظور طبقا للقوانين الأمريكية التى تمنع قيام الاتحادات الاحتكارية :

..وينفذ تعاون الشركات داخل مجموعات الشركات التى تسمى « Zaibatsu » ، أو تلك التى تعرف باسم « Non-Zaibatsu » أكثر سهولة منه داخل الاتحادات القطاعية . ذلك أن مجموعة الشركات تجمعها الكثير من المصالح التجارية المشتركة ، وتنحصر المنافسة بينها فى القليل من المصالح . ويرجع تاريخ مجموعات شركات « الزايباتسو » الى ما قبل الحرب العالمية الثانية عندما كانت هناك شركة قابضة على رأس كل مجموعة تتحكم بشكل مباشر فى عدد من الشركات التابعة لها . وفى فترة ما بعد الحرب قامت سلطات الاحتلال بحل الشركات القابضة وحظر قيامها . وحتى حينما تمت إعادة تجميع الشركات التابعة فى مجموعات جديدة ، فقد ضعفت الروابط داخل كل مجموعة ، وأصبحت شركاتها أكثر استقلالا مقارنة بحالها فيما قبل الحرب . ويتشابه تنظيم مجموعات الـ Non Zaibatsu مع تنظيم مجموعات الـ Zaibatsu ، غير أن تاريخها أكثر

حادثة ، وهيكلها التنظيمي أكثر تفككا . وترتبط الشركات معا داخل المجموعة بعلاقات الصداقة واللقاءات المنتظمة بين قياداتها العليا ، فضلا على الارتباط بطريق القروض ، والمشاركات المتبادلة بالأسهم ، ومجلس الادارة الموحد ، وتبادل المعلومات ، وتوزيع المخاطر التأمينية ، والمساعدات المتبادلة في أوقات الشدة . الا أن كل تلك النوعيات من العلاقات يمكن أن تمتد - بدرجة أقل - عبر حدود المجموعة .

ويلعب البنك أو الشركة التجارية عادة دورا غالبا داخل مجموعة الشركات ، اذ يمنع كل منهما بأقصى قدر من الاحتكاك بالشركات الأخرى في المجموعة . وتقوم الشركات الشقيقة بالمساعدة في تمويل نشاط شركات المجموعة النامية في المجالات الجديدة كالكمبيوتر ، والبتروكيماويات ، والطاقة الذرية مما يزيد من ارتباطها الوثيق بالمجموعة . أما الشركات القائمة منذ وقت طويل والتي تملك مواردها المالية ، فانها تتمتع باستقلال فعلي .

وتستطيع الشركات التي تعمل في صناعة تتعرض للركود أن تنقل بعض العاملين بها الى شركات شقيقة تعمل في مجالات أكثر انتعاشا . وتقوم شركات المجموعة بجمع الأموال فيما بينها لتمويل القادة السياسيين ، وتستفيد من تلك الاتصالات للحصول - مثلا - على الاعتمادات اللازمة لمشروعات المجموعة الكبرى في الخارج . ولا يجري دائما اقتراح مثل تلك المشروعات بناء على مبادرات من مجموعات الشركات فقط ، بل في بعض الحالات يقوم مسئولو الحكومة اليابانية باكتشاف فرص المشروعات للشركات اليابانية في الخارج ، ثم يشجعون مجموعات الشركات على تقديم عروض جيدة لتنفيذ تلك المشروعات بحيث تنافس بشكل فعال العروض المقدمة من الدول الأخرى .

وأحيانا يقوم المسئولون الحكوميون بالمساعدة في ترتيب قروض ذات فائدة منخفضة ( من خلال بنك التصدير والاستيراد مثلا ) والتأمينات اللازمة ، وذلك لتقليل المخاطر وجعل المشروع يبدو مغريا من الناحية المالية . ونظرا للجهود التعاونية المعقدة التي تتطلبها مثل تلك المشروعات ، كانت الشركات المنتمية الى مجموعات أقدر على إنجازها بفعالية وسهولة من الشركات غير المرتبطة معا . ومن أمثلة المشروعات الجديرة بالذكر ، مشروع مجموعة « سوميتومو » Sumitomo في سنغافورة ، ومشروع « ميتسوي » Mitsu في ايران ، ومشروع « ميتسوبيشي » Mitsubishi في المملكة السعودية .

وتعد الغرفة التجارية هي المتحدث باسم الشركات الصغيرة فيما يتعلق بجميع المصالح على المستوى القومي . ذلك أن القانون الياباني يلزم كافة الشركات بتسجيل نفسها في الغرفة التجارية ، ولما كانت أغلبية تلك الشركات صغيرة بطبيعة الحال فقد أصبحت الغرفة تمثل مصالح الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم . أما على مستوى المفاطعات والمستويات الأدنى - ونظرا لقلّة وجود مقار رئيسية لشركات كبرى بها - فإن فروع المعرفة التجارية عادة ما تستخدم كمركز لمجتمعات الأعمال المحلية ككل . ولا تختلف تلك الفروع عن الفروع المحلية للغرفة التجارية في أمريكا ، إلا أن الغرف التجارية اليابانية تعد في جملتها أفضل تنظيم ، وأكثر نشاطا ، وتعمل عن قرب مع المسؤولين الحكوميين من أجل وضع خطط التنمية الإقليمية . ويظهر هذا الدور بوضوح في مشروعات مثل مشروعات ردم الأراضي على ساحل المحيط ، واستصلاح الأراضي ، وتحديد مواقع المشروعات الصناعية المحلية . ونظرا لأن الحجم الإجمالي للأعمال التي تقوم بها الشركات الصغيرة لا يمكن أن يقارن بحجم أعمال الشركات الكبيرة ، ولأن مصالحها متنوعة ولا يسهل تجميعها ، ويؤوقف معظمها على شركات كبرى ، كان تجميع تلك المصالح أقل فعالية بالمقارنة بالشركات الكبيرة .

وعلى الرغم من ذلك - وانطلاقا من روح « الأنصبة العادلة » - يبذل رجال الحكومة وأعضاء « الدائيت » الممثلون لمصالح الشركات في المحليات جهودهم من أجل عمل برامج خاصة لتوفير المساعدات المالية ، والقروض ذات الفائدة المنخفضة ، والتأمينات ، والضمانات للشركات الصغيرة .

وبالرغم من أفلاس عدد كبير من الشركات الفردية الصغيرة أثناء بعض موجات انحسار النشاط الاقتصادي ، إلا أن أعدادا أكبر من الشركات الجديدة ظهرت على الساحة ، وبقي قطاع الأعمال الصغيرة برغم كثافة الشركات الضخمة ونموها السريع .

ويمثل اتحاد المؤسسات الاقتصادية (Keidanren) - ويتكون مما يزيد على السبعمئة من الشركات اليابانية الكبرى - قطاع الأعمال الكبيرة بشكل شامل لا نظير له في العالم أجمع . وقد يمكن مقارنة دور هذا الاتحاد بدور الاتحاد القومي للمنتجين في أمريكا ، لو أن هذا الأخير حظي بالمشاركة المنتظمة والنشطة للقيادات العليا للشركات ، ولو عمل عن قرب مع الخبراء والمتخصصين المحترفين في صياغة الاتفاقيات بالنيابة عن الشركات الكبرى ككل . وتطلق وسائل الاعلام على الـ Keidanran لقب « المعبد الرئيسي » ، وتسمى رئيسه « رئيس وزراء » مجتمع الأعمال .

وعلى الرغم من عدم وجود اتحاد اقليمي لقمة رجال الأعمال بطوكيو  
خلاف هذا الاتحاد ، فانه يعد اتحادا قوميا تنتمي اليه كل المؤسسات  
الاقتصادية الرئيسية في اليابان بغض النظر عن مواقع مقارها الرئيسية .  
ويحتل الاتحاد مبنى كبيرا يتكون من أربعة عشر طابقا في قلب شارع  
« وول ستريت » Wall Street الياباني ، أو منطقة ( أوتيه مابى )  
Otemachi بالعاصمة طوكيو ، حيث تعقد يوميا عشرات الاجتماعات  
لقيادات الشركات العملاقة لدراسة وبحت القضايا ذات الاهتمام المشترك ،  
أو تلك التي تهم جزءا كبيرا من مجتمع الأعمال . ويوجد في الطابق الأول  
من المبنى نادى الصحافة حيث يعمل مندوبو الصحف الرئيسية وكبرى  
شركات الاذاعة والتلفزيون طوال الوقت في تغطية أخبار مجتمع الشركات  
الكبرى .

ويقوم هذا الاتحاد أيضا - بشكل ما - بدور « وزارة الخارجية »  
مجتمع الأعمال الياباني ، حيث تتم تحت رعايته الاجتماعات مع رجال  
الأعمال الأجانب ، كما يرسل بعثات متخصصة الى الخارج تضم كبار  
رجال الأعمال للبحث عن حلول لمشكلات التجارة مع الدول الهامة .  
وحيثما تصاعد التهديدات الأوروبية والأمريكية بفرض اجراءات لحماية  
أسواقها ، يجرى الاتحاد مشاورات واسعة داخل اليابان ، ويقوم باجراء  
عملية تحزيم الجذور بعناية مع رجال الأعمال الأجانب ، ويرسل البعثات  
الى الخارج - اذا احتاج الأمر - لعقد الاتفاقيات . وفي التعامل مع الدول  
الشيوعية ، وبخاصة الاتحاد السوفيتي يقوم الاتحاد بتنظيم مشروعات  
مشتركة ، ويتعامل مع شركات التجارة الشيوعية. لضمان عدم استغلال  
تلك الشركات الاحتكارية الحكومية للتنافس بين الشركات اليابانية  
لمصلحتها . وبالنسبة للمشروعات الخارجية العملاقة ، كذلك التي يجرى  
تنفيذها حاليا في البرازيل ، والاتحاد السوفيتي يقوم الاتحاد برعايتها  
باعتباره الجهة الوحيدة التي لها حق التمثيل والعمل مع عدد كبير من  
الشركات اليابانية المتنوعة ، والتي تتخطى حدود المجموعات الصناعية .

« ونظرا لأن الاتحاد يمثل شركات متعددة ومتنوعة وذات مصالح  
كثيرة ومختلفة ، فانه لا يمكنه التعبير عن وجهات نظرها في كل صغيرة  
مهما قامت مجموعات الدراسة واللجان المتخصصة به لدراسة كل القضايا  
الهامة ومُعظم القضايا الصغيرة التي تهم مجتمع الأعمال . كما أنه  
لا يستطيع الانحياز الى مجموعة بعينها ، أو قطاع صناعي ما ، رغم ما يمكن  
أن يقدمه من اهتمام وعون خاص للقطاعات المعوزة . »

ويركز الاتحاد على القضايا التي تهم مجتمع الأعمال ككل ، وبدلاً من مجرد التعبير عن آرائه على الملأ فإنه ينظر إلى تلك القضايا بمفهوم قومي واسع . ومن أمثلة ذلك موقفه الثابت إلى جانب تشييط الاقتصاد ، ومعارضته لرؤساء الوزارات - أمثال « فوكودا » - والذين يميلون إلى القلق الشديد بشأن التضخم . وهو يمثل بهذا الآراء السائدة بين معظم الشركات ، ويحاول كذلك وضع مشروعات لقوانين الضرائب تمثل حلاً وسطاً بين الحفاظ على مصالح شركاته المختلفة وبين تشجيع الشركات ككل . ويقوم الاتحاد برعاية المهمات الدراسية في الخارج والتي تهم معظم الشركات العاملة في مجالات مختلفة ، أما المهمات الدراسية الأخرى فتقوم برعايتها مجموعة الشركات والاتحادات القطاعية أو تجمعات الشركات المكونة لأغراض خاصة .

ويتعرض اتحاد المؤسسات الاقتصادية بالطبع إلى انتقادات الصحافة له نظراً لترويجيه لمصالح الشركات الكبيرة وتجاهله لمصالح الشركات الصغيرة وللمصالح العام ككل . وفي الحقيقة فإن الاتحاد يسعى وبقوة من أجل تحقيق مصالح الشركات الكبرى ، غير أن قياداته العليا مقتنعة في قرارة نفسها بأن أهدافاً أكبر هي التي تحركها . فقد حققت تلك القيادات الشهرة والثروة وقت أن كانت تعمل في شركاتها ، وما أن وصلت إلى مواقع القيادة في الاتحاد حتى صارت تنظر إلى نفسها باعتبارها تلعب دوراً أعظم كرجال دولة في دائرة الأعمال بحيث يستفيد كل اليابانيين من حكمتهم وبصيرتهم .

وعندما التقى هؤلاء القادة لأول مرة بنظرائهم الأمريكيين ، أعرب الكثيرون منهم في مجالسهم الخاصة عن دهشتهم من اهتمام رجال الأعمال الأمريكيين إلى مدى بعيد بمصالح شركاتهم فحسب ، وسوء استعدادهم لبحث مشكلات الأعمال من منظور أرحب ، ودعك من التفاوض لعقد اتفاقيات بشأن القضايا المعقدة . كما أعجب الكثيرون من رجال الأعمال الأمريكيين بتمتع نظرائهم اليابانيين من أمثال زعيم الاتحاد « تايزو إيشي زাকা » Taizo Ishi Zaka بصفات رجال الدولة . وقد تلقى الكثيرون من كبار قيادات الاتحاد دراسات واسعة ليس فقط في التاريخ والأدب الأوروبي والآداب الصينية القديمة ، والتاريخ الياباني ، والماركسة ، والعلوم الاقتصادية المعاصرة ، بل انهم تدربوا أيضاً على الرؤية الواضحة للمستقبل والفلسفة العامة .

ويتبع الاتحاد أسلوبا يابانيا فريدا في جمع التبرعات السياسية من مجتمع الأعمال ، فقد قام منذ عام ١٩٥٥ - حين تأسس الحزب الديمقراطي الليبرالي - باستخدام نظام يحدد حصة من التبرعات السياسية لكل قطاع من القطاعات الصناعية الكبرى . وتقوم أكبر تلك القطاعات كقطاع الصلب ، والطاقة الكهربائية ، والقطاع المصرفي بتقديم أكبر التبرعات ، وتضع بذلك المقياس الذي تتحدد بناء عليه حصص القطاعات الأخرى الأصغر ، كل بنسبة تتناسب مع حجمه .

أما قطاع صناعة السيارات - والذي كان يقدم أصلا تبرعات أقل مما يقدمه قطاع الصلب - فقد حقق نموا كبيرا حتى يكاد مقدار ما يقدمه من تبرعات حاليا يعادل ما تقدمه قطاعات الصلب والطاقة الكهربائية . ويقوم كل قطاع صناعي بجمع حصة تبرعاته من شركاته كل بحسب حجمها وربحياتها ، ثم يتولى الاتحاد توزيع تلك الأموال التي يجمعها من مجتمع الشركات الكبرى على مختلف الأحزاب السياسية . ويذهب الجزء الرئيسي منها إلى « الحزب الديمقراطي الليبرالي » (٣) من خلال جماعة أهلية. عرفت منذ وقت طويل باسم « الاتحاد القومي » ، بينما تتجه بعض التبرعات إلى أحزاب المعارضة المختلفة . ويركز الممثلون السياسيون لقطاع الأعمال على أكثر القضايا عمومية مثل الإبقاء على الاقتصاد الحر في مقابل الاقتصاد الاشتراكي ، وضمان اختيار الحزب الديمقراطي الليبرالي لزعائمه بحيث يحافظون على الاستقرار ، والتأكيد على ضرورة أن تشجع سياسات الحكومة النمو والاستقرار الاقتصادي ، ويبدلون جهودهم في اتجاه دعم الصناعات الأساسية اللازمة للتنمية القومية . وعلى العكس من يابان الثلاثينيات أو أمريكا اليوم ، فإن الصناعات الحربية الكبيرة التي تتمتع بتأييد قوى من جانب بعض قطاعات الحكومة لا يمكنها إبعاد تلك الجهود عن وجهتها . ولا ينتظر مجتمع الشركات الكبرى الحصول على مقابل مساو تماما لتبرعاته السياسية ، ولكنه يتوقع فقط فيهما متعاطفا فيما يتعلق بالظروف اللازمة لخلق جو صحي عام تمارس فيه الشركات أعمالها .

ترتيل تلك التبرعات المالية الضخمة إلى امالة الحكومة الى جانب الشركات الكبرى ، ولكنها تتجه في ذات الوقت الى امالتها في اتجاه مصالح مجتمع الأعمال ككل ، وليس مصلحة قطاع صناعي أو شركة معينة . وحتى اذا ما حاولت إحدى الشركات أو أحد القطاعات الضغط على الحكومة

---

(٣) ظل الحزب الديمقراطي الليبرالي ينفرد بحكم اليابان منذ عام ١٩٥٥ وحتى وقت قريب حين اضطر الى الائتلاف مع غيره من الأحزاب - ( المترجم ) .



للميل في صالحه ، فإن الحكومة تميل الى الحذر بالنسبة للاستجابة لتلك الضغوط نظرا للدعم الكبير الذى تقدمه لها باقى الشركات . ويضمن هذا المستوى العالى من تجميع المصالح داخل مجتمع الأعمال أن يكون لكبار السياسيين المفهوم الواسع نفسه الذى يضع فى اعتباره المصالح القومية العريضة ، وليس المصالح الطائفية الخاصة . وعلى الرغم من أن الشركات الكبرى لا تتحدث تماما باسم المزارعين والعمال ، فانها لا تصل الى قراراتها النهائية قبل أن تفهم وتتلاءم مع وجهات نظرهم بشكل كامل ، ذلك أنها تدرك أن نجاحها يعتمد فى النهاية على التعاون النشط لتلك الجماعات .

ولا تعد عملية تجميع المصالح أمرا عارضا ، وتنطوى على مناقشات مضمينة منذ البداية ومن جانب كافة الأطراف المعنية بالقضايا المطروحة للبحث بحيث تعكس القرارات فى النهاية فهما دقيقا وشاملا لتلك القضايا . وبمقدور كل جماعة أن تتجه بمفردها الى العديد من الاتحادات سعيا وراء مصالحها ، إلا أنها تتقيد فى النهاية بما يتم الاتفاق على التعاون بشأنه . ويعتبر وصف ما تتمخض عنه المناقشات بأنه إجماع للآراء وصفا سطحيا للغاية ، ذلك أن القرار النهائى لا يخدم بالضرورة مصلحة كل واحد على أفضل وجه ، ولكن الجميع يعترفون بأن القرار هو وجهة نظر مدروسة تمثل أفضل المصالح لأكبر قطاع من مجتمع الأعمال على المدى الطويل . ويعتقد اليابانيون أن النظام الأمريكى - حيث تقوم الشركات التى تقدم التبرعات السياسية بشكل منفرد بالضغط على أفراد من رجال السياسة لتحقيق أهدافها الخاصة ، وحيث تتمتع بعض الجماعات بتنظيم أفضل من غيرها - يؤدى الى قرارات عشوائية لا تعكس بالضرورة المصالح الرئيسية لإكبر عدد من الشركات ، ويرون أن أمريكا تتخذ قراراتها السياسية دون دراسة كافية ، وأن تلك القرارات تخضع للأهواء الشخصية ، ويعوزها الثبات ، وسعة الأفق . ولا يرجع ذلك الى أن السياسيين اليابانيين يتصفون أكثر من نظرائهم الغربيين بسعة الأفق ، ولكن الى أن التفاعل المستمر داخل القطاع الخاص ، والتشاور الدائم والمتبادل ، والتوصل الى فهم مشترك فيما بين الشركات المختلفة يخلق قاعدة أقوى تدعم القادة السياسيين والمسؤولين الحكوميين بما تقدمه لهم من رؤية واسعة . وبسهل ذلك على القادة القوميين كثيرا أمر الاستجابة للمصالح العامة العريضة بالمقارنة بالمصالح الضيقة لجماعات المصالح الخاصة . وبعد التقليل من شأن عملية التوصل للاتفاقات فى مجتمع الأعمال اليابانى بوصفها «مؤسسة اليابان» ، أو Japan Inc (٤) وصفا

(٤) وصف اليابانى بـ Japan Inc. أو مؤسسة اليابان وصف شاع فى الغرب للدلالة على توحيد مصالح كافة جماعات المجتمع ، وانعدام الصراع فيما بينها - (المترجم) .

يقلل من حقيقة الصراعات بين مختلف الجماعات الى أن يتم الاتفاق .  
وبخس المجتمعات المعاصرة - التي نمزقها قوى التنابذ - نيرا من قيمة  
ادراك الجماعات للمصالح العليا ، واستعدادها للنضحية بمصالحها  
الأنانية قصيرة المدى من أجل الصالح العام على المدى البعيد .

### الأنصبة العادلة

ربما أمكن للمرء القول - رغم مخاطر التبسيط المخل - بأن القاعدة  
الأساسية التي تتميز بها الحياة السياسية الأمريكية هي « اللعبة العادلة »  
في مقابل « النصيب العادل » كقاعدة أساسية في الحياة السياسية  
اليابانية . وعلى المرء في أمريكا أن يتبع قواعد اللعبة ، وإذا روعيت  
العدالة في المباراة ، كان على المهزوم - الذي يفترض أن يتحلى بالروح  
الرياضية - أن يهنئ الغالب والذي يحصل على الغنائم . وفي الانتخابات  
السياسية ، كما هو الحال في الكثير من المجالات الأخرى ، يحصل الفائز  
على الكعكة . أما في اليابان فانه يندر - باستثناء المباريات الرياضية -  
أن نجد مباريات ذات نتائج قاطعة على هذا النحو ، فحتى قبل أن تنتهي  
المعركة يبدأ اليابانيون في النظر في امكانية توسيع الكعكة ، والطرق  
المختلفة الممكنة لتقطيعها ، والقواعد المقبولة والتي يمكن وضعها من أجل  
اقتسامها . الا أن اهتمامهم لا ينصب فقط على القواعد ، ولكن أيضا على  
النتائج ، وذلك لأن القواعد يمكن تغييرها لتتوافق مع الاحساس « بالنصيب  
العادل » . وبانتهاء المباراة لابد وأن يحصل كل طرف على نصيب ما .  
وإذا ثار الشك - بشكل مغفول - في الكيفية التي تقرر بها الأنصبة في  
مباراة معينة ، أو اذا منحت الكعكة كلها لفريق واحد نظرا لعدم امكانية  
تقسيمها ، فان الأطراف المتضررة من القسمة يظل لها ادعاء قائم في نصيب  
أكبر في الكعكة القادمة .

وفي انتخابات مجلس النواب Lower House ( بالدايت ) الياباني ،  
تختار كل منطقة لتمثيلها من ثلاثة الى خمسة نواب مما يضمن في الغالب  
تمثيل بعض أحزاب المعارضة الى جانب أعضاء أجنحة الحزب الديمقراطي  
الليبرالي المتنافسة . وربما يخطط سياسيو الحزب الديمقراطي الليبرالي  
لضمان حصول حزبهم على أغلبية قوية ، إلا أنهم لا يعتقدون أنه من المرغوب  
فيه القضاء التام على المعارضة . وعندما توزع الشركات الكبرى تبرعاتها  
السياسية ، فانها تحاول ضمان قيام علاقات طيبة مع كل زعيم سياسي  
بملك فرصة معقولة ليصبح رئيسا لمجلس الوزراء .

ولهذا السبب يتبرعون بكنافة أكبر لصالح الأجنحة الواعدة في الحزب الديمقراطي الليبرالي ، ولكنهم يمنحون أيضا بعض التبرعات لمختلف أحزاب المعارضة الرئيسية باستثناء الحزب الشيوعي، حيث لم يتوافر دليل واضح على ذهاب أية هبات إليه . وإذا صح أن الحزب الشيوعي لا يحصل على أية تبرعات من تلك الشركات الكبرى، فإن ذلك لا يرجع لرفض الشركات التبرع للحزب ، وإنما لرغبة الحزب في الاحتفاظ باستقلاله الذي يحققه بفضل حصيلة بيع مطبوعاته . . . وبعد اختيار الحزب الحاكم لرئيس مجلس الوزراء ، فإنه يقوم بدوره باختيار أعضاء مجلسه ، بحيث تمثل كل أجنحة الحزب تمثيلا متوازنا فيه ، وعلى الرغم من عدم انضمام أعضاء من زعماء أحزاب المعارضة في مجلس الوزراء حتى الآن (٥) ، فإنه يجري التشاور معهم حول أية تدابير تنوى الحكومة عرضها على « الدايت » ، وذلك لتحزيم جذورهم قبل التصويت عليها .

ويقاوم اليابانيون بشدة اسباغ المكانة العظمى على زعماء الحزب الحاكم، كما أن تصريحاتهم السياسية الجوفاء - رغم أنها تدعو إلى الملل وتتسم بعدم انوضوح - تصاغ بعناية شديدة لتجنب مخاطر الاساءة إلى أي طرف بما في ذلك زعماء أحزاب المعارضة . كذلك فإن التدابير التي يقرها (الدايت) - شأنها شأن التصريحات الجوفاء تمتلئ بالعبارات العمومية الغامضة للحد من اغضب أو استعذاء الجماعات المختلفة . ويقر (الدايت) معظم القوانين باجماع الآراء حيث أنها تحظى بتأييد أحزاب المعارضة مثلما تحظى بموافقة الحزب الحاكم .

وحيثما يجري تخصيص الاعتمادات في الموازنة العامة للدولة ، تفترض جماعات المصالح ضمنا أن كلا منها سوف يحصل على نصيب عادل بشكل ما . فعند ترشيح المدن اليابانية لاستضافة الأحداث أو المعارض الدولية - على سبيل المثال - يراعى اختيار المدن الكبرى التي تستحق إقامة منشآت حديثة بها . وقد كان أول حدث من هذا النوع هو دورة الألعاب الأولمبية في عام ١٩٦٤، والتي كان من الطبيعي أن تختار العاصمة « طوكيو » لاستضافتها باعتبارها أكبر مدن اليابان . أما دورة الألعاب الأولمبية الشتوية ، والتي أقيمت في العام نفسه ، فقد كان حتما أن تقام في الجزيرة اليابانية الشمالية (٦) ، ولذلك لم يكن هناك خيار سوى أن تستضيفها مدينة « سابورو » Sapporo - كبرى مدن تلك الجزيرة -

(٥) يحكم اليابان في الوقت الراهن ائتلاف حزبي - ( المترجم ) .

(٦) الجزيرة الشمالية لليابان - وهي جزيرة هوكايدو - هي الوحيدة التي تتمتع بمناخ يصلح لممارسة الألعاب الشتوية ، كالتزلج على الجليد وغيرها - ( المترجم ) .

رغم وجود مدن أخرى أكبر وأجدر بأن تأخذ دورها قبلها لولا الطبيعة الخاصة للدورة .

أما الحدث الضخم التالي فكان معرض « بانباكو » Banpaku الدولي والذي كان طبيعياً أن يقام في ثاني أكبر اقليم وهو الذي يضم مدن أوساكا Osaka ، وكوبيه Kobe ، وكيوتو Kyoto . ومن المفهوم حالياً أنه في حالة استضافة حدث عالمي كبير آخر ، فإن المنطقة التالية المرشحة سوف تكون إما مدينة « ناجويا » Nagoya أو مدينة « فوكوكا » Fukuoka ذات الحجم المتقارب ، وأن اختيار أى منها سوف يكون مقبولا بشرط أن تكون الأولوية في استضافة الحدث التالي للمدينة التي تخسر تلك الجولة . ويجرى اختيار المواقع الإقليمية للمشروعات الانشائية القومية طبقاً لنفس المبادئ .

وتسمح وزارة المالية للوزارات والمقاطعات وكبار مستحقي المخصصات المالية في الموازنة السنوية للدولة بالاحتفاظ بنسبة ٩٥ في المئة تقريباً من نصيبهم في موازنة العام السابق ، وذلك دون أية استثناءات . وذلك لأنها تفترض أن كل وحدة تحتاج الى حد معقول من الاطمئنان على مواردها المالية حتى تخطط لمستقبلها بشكل فعال . ويندر أن يتم استئصال المؤسسات القديمة بطريقة جراحية مفاجئة ، وإنما تترك لتدبل مع مضي الوقت . ويستخدم هامش الخمسة الى العشرة في المئة الذي ينقص من نصيب كل وزارة في تمويل المشروعات الجديدة ، ولذا كان على الوزارات أن تتنافس في حدود هذا الهامش لاقامة مشروعات جديدة وواعدة بشكل خاص . وعلى ذلك ، وعلى الرغم من ضمان كل الجهات الحكومية استمرار حصولها على نصيب كبير من موازنة الدولة ، فهناك أيضاً إمكانية زيادة هذا النصيب لتمويل مشروعات جديدة ، فضلاً على إمكانية الضغط عليها لترشيد مشروعاتها القائمة وتحسين اقتصادياتها . إلا أن كل وزارة تترك لها حرية تخفيض انفاقها في حدود الخمسة الى العشرة في المئة كل عام ، وبذلك تتجنب الحكومة إلقاء التقليدي بين من يقوم بتخصيص الاعتمادات وبين الجهات المستحقة لها ، والذي ينشأ في أمريكا حيث يقوم المسئول الحكومي - الدخبل على القطاعات الحكومية المختلفة والذي لا يدرى في الغالب بأحوالها - بإجراء تخفيضات كبيرة عشوائية ومتسرعة للاعتمادات المخصصة للبرامج والمشروعات المختلفة مما يخلق مشكلة جمة للمسؤولين عن إدارتها .

وتفسير الاحصاءات التي تبين توزيع الدخل في اليابان الى أن الفجوة بين الشريحة العليا والشريحة الدنيا لدخل الفرد تعد من بين أصغر الفروق في العالم . فقد بلغت ائنسبة بين دخل الفرد في الشريحة العليا الى دخله في الشريحة الدنيا في عام ١٩٧٠ نسبة ٤٣ مقارنة بنسبة ٧١ في الولايات المتحدة . وطبقا لآخر بيانات الطلاب الذين يلتحقون بجامعة طوكيو - وهي أرقى جامعة قومية في اليابان - فان نسبة خمسة وثلاثين في المئة تقريبا من هؤلاء الطلاب ينحدرون من أسر تقع دخولها ضمن فئة العشرين في المئة العليا ، بينما تنحدر نسبة أربعة عشر في المئة منهم من أسر تنتمي من حيث الدخل الى فئة العشرين في المئة الدنيا . ولا يرجع النجاح في توزيع الدخل ببساطة الى الاقتصاد المزدهر الذي يوفر فرص العمل للجميع ، وانما الى انتهاج سياسة واعية . ويعتبر نحو تسعين في المئة من أفراد الشعب الياباني أنفسهم - وفق استطلاعات الرأي العام القومية - من الطبقة المتوسطة .

ومع بدء استرداد البلاد لعافيتها الاقتصادية بعد ازالة آثار الحرب العالمية الثانية ، أدرك زعماء الحكومة أن الرأسماليين ، وأصحاب الياقات البيضاء من موظفي الشركات ، والعمال الصناعيين ، والمزارعين ، وموظفي الحكومة يجب أن يشاركوا جميعا في قطف ثمار النمو الاقتصادي . ومنذ فترة الخمسينيات ، ساد نوع من الاتفاق الضمني في كثير من الدوائر حول أسلوب مشاركة تلك الجماعات المختلفة في الخيرات ، يقضى بالا تكون المشاركة من خلال أنظمة الرعاية الاجتماعية ، وانما عن طريق تنظيم زيادات الأجور بحيث تتوازى مع تحسن أحوال مختلف شرائح الشعب . وتنسم جماعات المستهلكين في اليابان بالضعف ، الا أن الناس يلجأون الى تكوين جماعات داخل مقر أعمالهم تسعى الى تحسين أحوالهم من خلال زيادة الأجور . وفي مطلع كل ربيع تقوم اتحادات العمال باجراء مقارنات رقمية (٧) ، وبناء عليها يصيغون مطالبهم بخصوص زيادة الأجور . وبالأسلوب نفسه تعلن اتحادات الادارة مجتمعة ضرورة الحد من رفع الأجور لتجنب خراب شركاتهم . وعلى الرغم مما يقدمه ممثلو الاتحادات الكبرى من حجج عامة وخاصة لتمهيد الجو لدى الرأي العام ، فان القرارات النهائية تتخذ بوساطة كل شركة على حدة ولا تتقيد الشركات بقيود جامدة كالتى يفرضها - على سبيل المثال - النظام السويدى الذى يحدد نسباً ثابتة على مستوى الدولة لزيادة الأجور لكل نوع من أنواع الأعمال .

---

(٧) تتعلق تلك المقارنات بارتفاع الاسعار وتكاليف المعيشة وربحية الشركات -  
( المترجم ) .

وعلى الرغم من احتفاظ كل شركة بشئ من المرونة، فإن خبراء الاحصاء الذين يحلون زيادات الأجور في الشركات المختلفة يمكنهم التنبؤ بالنسويات النهائية للأجور - وبدرجة عالية من الدقة - باستخدام معادلة تأخذ في الاعتبار زيادة الانتاجية ، وارتفاع تكاليف المعيشة ، وربحية الشركات . ويبرهن ذلك على اجماع العاملين واداراتهم في مختلف الشركات - وعلى أوسع نطاق - على القدر الذي يمثل نصيبا عادلا من الأرباح . وتدرك كل شركة أنها لكي تحتفظ بحماس وتأييد العاملين بها ، لابد أن تكون كريمة معهم تقريبا بدرجة كرم الشركات المماثلة نفسها . ولا يحول ثبات الاعتبارات التي تحدد معدلات زيادة الأجور دون حدوث تغييرات ، ومن أمثلة تلك التغييرات تضيق الفجوة في الأجور بين صغار وقدامى العاملين ، وذلك لمعالجة نقص أعداد العاملين المبتدئين . ومع مضي الأعوام - ومع انتشار المعلومات - تقلصت فوارق الأجور بين من يتمتعون بالمستوى المهارى نفسه في مختلف قطاعات الصناعة .

وتختلف الزيادات السنوية في مرتبات العاملين بالقطاع العام عنها في القطاع الخاص ، فلا يحصل موظفو الحكومة على زيادات كبيرة كتلك التي يجنيها العاملون بالقطاع الخاص في سنوات انتعاش الأعمال ، بل انهم لا يحصلون حتى على الزيادات الطفيفة التي يمنحها القطاع الخاص في السنوات العصيبة . ورغم ذلك فإن متوسطات زيادة الأجور في القطاعين على مدى عدة سنوات تعد متقاربة الى حد كبير .

كذلك فان كلا من الحكومة القومية والحكومات المحلية ترفع مرتبات موظفيها بالنسبة نفسها تقريبا مع فروق طفيفة . ولما كان موظفو الحكومة يراقبون زيادات أجور العاملين بالقطاع الخاص الصناعي عن كثب ، فان الحكومة تدرك أن الحفاظ على اخلاص وتكريس موظفيها لأنفسهم يفرض عليها أن تزيد رواتبهم بمعدلات تماثل تقريبا تلك التي يقررها القطاع الخاص للعاملين به .

وتنطبق روح النصيب العادل نفسها على رفع مستوى معيشة الزراع والذين يرتفع دخلهم أيضا بمعدل زيادة مرتبات العاملين بالدولة نفسه . ويعد التحكم في أسعار الأرز هو الطريق الوحيد والأفضل للتأثير في دخول المزارعين . ذلك أن الأرز هو المحصول الرئيسى الذى يقوم بزراعته تسعون فى المئة منهم . وتقرر الحكومة سنويا نسبة دعم أسعار الأرز بحيث يسير دخل المزارعين جنبا الى جنب مع ارتفاع رواتب العاملين فى الحكومة والقطاع الخاص ، وقد تم تقنين هذا المبدأ والهدف فى تشريع أعدته وزارة الزراعة عام ١٩٦١ .

ويتراوح الفارق بين زيادة مربيات العاملين غير الزراعيين وبين زيادة أرباح الزراعيين من جراء مبيعات محصول الأرز بين اثنين وثلاثة في المئة . ويتحدد هذا الفارق بعوامل مثل مدى التعهدات التي وعد بها زعماء الحزب الحاكم الزراع في آخر انتخابات عامة ، ومدى كفاية اعروض من الأرز في مقابل حجم الطلب عليه . فإذا كان هناك عجز كبير في محصول الأرز في أحد الأعوام ، فإن دعم أسعاره يزداد بدرجة أكبر قليلا من زيادة رواتب العاملين غير الزراعيين . بالعكس عندما يتوافر فائض من الأرز يتم دعم أسعاره بنسب أقل قليلا ومنح هذه الفروق الطفيفة الحكومة بعض النفوذ في مجال التحكم في العرض والطلب على الأرز .

ويرتكز التوازن بين مساعدة الحكومة للشركات الكبيرة والصغيرة على قبولها بالتغيير والتحديث على المدى البعيد ، الأمر الذي يعد عموما في صالح الشركات الكبرى . الا أن الحكومة تبذل جهودها لمنح الشركات الصغيرة نصيبها العادل الى أن يجد العاملون المتضررون فيها أماكن أخرى للعمل . ذلك أن تشجيع الحكومة للتحديث السريع للصناعة يتطلب أحيانا دمج المصانع الصغيرة التي تعجز عن استيفاء المعايير الجديدة التي تضعها الحكومة لتقييم حداثة وعصرية المعدات الصناعية ، ولذلك فإنها لم تعترض على تحول الكثير من المصانع الصغيرة - من وضعها كوحيدات إنتاجية مستقلة - الى العمل من الباطن لحساب مصانع أكبر لأن ذلك يقودها غالبا الى تحديث معداتها . ولكن في حالة قطاعات معينة في مجال الصناعات الخفيفة حيث يمكن للشركات الصغيرة الحفاظ على قدراتها التنافسية ، فإن الحكومة تساعد تلك الشركات في الحصول على قروض .

ففي قطاع التجارة والتوزيع ، وضعت الحكومة قيودا على اقامة المزيد من المتاجر الكبيرة ، ومتاجر البيع بالتجزئة بسعر الجملة ، والمراكز الكبرى للتسوق وذلك لابطاء ما تحدته تلك المتاجر من أضرار بالحوائث الصغيرة للبيع بالتجزئة . وتدرك الحكومة أن حصّة تلك الحوائث الصغيرة الخاصة في السوق سوف تنقلص على المدى الطويل ، الا أنها تحاول أن تجعل هذه العملية تتم بطريقة منظمة وغير مفاجئة . ويستند البيروقراطيون في هذا الشأن الى أن أصحاب الأعمال الصغيرة يجب أن يحصلوا على نصيبهم العادل ، وان هذا النصيب العادل يجب أن يتقلص بسرعة معتدلة ويمكن التنبؤ بها لتجنب الانهيار المفاجئ لتلك الأعمال ، ولكنهم لا يستطيعون بالطبع أن يوقفوا عجلة التقدم .

أما التوازن بين الشركات الكبيرة وبين القطاع الزراعي فيتركز في المقام الأول على حقيقة أن الموارد المالية لسياسي الحزب الحاكم تأتي على المستوى القومي من الشركات الكبرى ، وتأتي على مستوى المحليات من الشركات الصغيرة ومن المزارعين . ولا يستطيع أولئك السياسيين عند وضع سياساتهم الأساسية أن يتحملوا استعداد الشركات الكبرى نظرا لكبر حجم ما تقدمه لهم من تبرعات . إلا أن الحزب الحاكم يعتمد - كما يبقى في الحكم - ليس فقط على التبرعات ، وإنما أيضا على أصوات الناخبين من المزارعين وصغار أصحاب الأعمال . ولما كان المزارعون يصوتون عادة كتكتلة واحدة - مقارنة بالناخبين في المدن والذين لا يقولون على التزامهم بالتصويت لصالح حزب ما - فإن مصالحهم تمثل في « الدائت » نميلا قويا . ولأن أعضاء « الدائت » يؤيدون المزارعين ، فإن وزارة الزراعة لا تستطيع الحيود عن مصالح المجتمع الزراعي .

وتستطيع اتحادات العمال وحلفاؤها في الحزب الاشتراكي ، والحزب الاشتراكي الديمقراطي ، والحزب الشيوعي خلق الصعاب التي تعوق ونقط « الدائت » ما لم يبدل بعض الجهود للتكيف مع مطالبها . وبأخذ الشعور الضمني بما يشكل النصيب العادل القوة النسبية لكل طرف في حسبانها ، إلا أن تعاطف الرأي العام مع الطرف الضعيف يعيد توازن العجلة ويبدأ مخاطر ذهاب الغنائم بشكل حاد إلى طرف وحيد . وبالرغم من الإساءات الرمزية من جانب أحزاب المعارضة تعبيرا عن معارضتهم الشديدة ، فإن الحلول الوسط تعد في الحقيقة أساسا لأسلوب عمل « الدائت » في معظم الأحوال . ويرجع هذا بشكل كبير إلى إدراك قادة الحكومة ، بل وإدراك مؤيديهم من رجال الأعمال أنه من الأصوب منح المعارضين نصيبا عادلا من غنائم النمو الاقتصادي لضمان أن يكون لهم أيضا ضلع في النظام .

وتعمل تلك المستويات العريضة من الاتفاق حول الأنصبة العادلة على تقليل التعرض لتهديدات الاضراب ، لأن جماعات المصالح الخاصة ليس من المحتمل أن تحصل على أكثر من نصيبها العادل بغض النظر عن مقدار كفاحها . في سبيل ذلك ، كما أنه من غير المحتمل أيضا أن يمنحها القادة ما هو أقل من ذلك النصيب . ويوفر هذا النظام الأمن والطمأنينة والقدرة على التنبؤ بالمستقبل دون سلب حق الشركات في مواجهة مشكلات التقلبات الاقتصادية الخاصة ، وكذلك فرص الاستثمار الممتازة بما يلزم من مرونة . وإذا ما أوشكت إحدى الجماعات أن تحصل على زيادة مفرطة في رواتبها ، فإن بقية الجماعات المتضررة تستطيع أن تعبى جهودها لمنع هذه الزيادة خلال أية مرحلة من مراحل اتخاذ القرار .



ولهذا السبب صار التحكم فى نسبة التضخم فى اليابان أمرا سهلا بشكل لا يقارن بما عليه الحال فى أمريكا ، كما يساعد ذلك أيضا فى بيان السبب فى سرعة استرداد الاقتصاد اليابانى لعافيته فى أعقاب موجات التضخم التى صاحبت أزمة النفط ، ويوضح سر احتفاظ اليابان بمعدلات تضخم تقل كثيرا عن تلك التى سادت فى الولايات المتحدة فى السنوات الأخيرة . وربما كان تجانس اليابانيين عاملا مساعدا فى صياغة هذه المفاهيم التى يتفق عليها الجميع ، الا أن السبب الرئيسى فى تحقيق هذا الاجماع يرجع الى الجهود المتواصلة، والادراك والوعى المتبادل ، والنقاس فيما بينهم ، وهى أساليب ليست - بطبيعتها - مستحيلة الاتباع فى أى مجتمع آخر غير المجتمع اليابانى .

### التهديدات القديمة والجديدة : بين الفوضى وفرط الانسجام

كانت معظم المعلومات التى تصل من الخارج الى الشعب اليابانى فيما بين عامى ١٩٣٥ و ١٩٤٥ مقيدة بدرجة كبيرة ، فضلا على تعرضها لعمليات تنقية شديدة . ولم يكن أولئك الذين يمكن اعتبارهم ممن يفهمون أسلوب تفكير الغرب والتطورات الجارية فيه فهما جيدا ، يمثلون غير نسبة مئوية ضئيلة من المفكرين والمتقنين وكبار الموظفين . وذلك فى الوقت الذى صار للعسكرية اليابانية فيه دور مسيطر فى المجتمع ، مع بسط اليابان لنفوذها وتوسعها فى كوريا وتايوان ثم منشوريا والصين . وهكذا فإن بذرة الديمقراطية التى كانت قد بدأت تثبت فى عهد « ميجى » ، ثم واصلت نموها السريع فى العشرينيات شكلا وموضوعا ، ثبت أنها قابلة للانكسار تحت ضغط الجيش . ولم يجد المواطن اليابانى العادى ، والذى تربى فى ظل مجتمع شديد التماسك ، أساسا يبنى عليه مقاومته للديكتاتورية العسكرية والصحافة الخاضعة لسيطرتها .

وعلى ذلك فإن تحول الفرد العادى فى اليابان من كونه مجرد رعية الى كونه مواطنا يتمتع بوعى متزايد بأنشطة حكومته ، وباحساس عظيم بضرورة أن تمثل حقوقه ومصالحه فى عملية صنع القرار لم يحدث الا حديثا جدا . وقد كان موقف المواطن اليابانى سلبيا نسبيا بالمقارنة بغيره من مواطنى الدول الأخرى . أما الأجيال الأقدم ، والتى تربت فى الثلاثينيات والأربعينيات ، فلم يكونوا قد تخلصوا تماما بعد من آثار تجربة الاذعان والانقياد بسهولة فيما يتعلق بأمور ذات أهمية عظمى للبلاد .

وقد أدى هذا بالكثيرين من المفكرين اليابانيين والباحثين الغربيين في الشؤون اليابانية الى القلق بشأن الضغوط القوية في اتجاه التكييف مع الجماعة ، والتي يمكن أن تقيد المعارضة وتخفق الحرية الفردية ، بل ربما تعيد اليابان الى الأنماط الشمولية التي سادت فيما قبل الحرب . وهناك في الحقيقة أساس لهذا القلق ، فنظرة على عالم الصحافة - على سبيل المثال - يتبين لنا أنه على الرغم من شمول واتساع التغطية الصحفية للأنباء العالمية والتطورات الداخلية اليابانية ، فان تنوع الآراء التي تعبر عنها الصحف اليومية الثلاث الرئيسية يعد محدودا ، فضلا على التعتيم على بعض الروايات الصحفية لحوادث معينة . فبينما يتفق الجميع على الأمانة غير العادية لكبار موظفي الحكومة ، الا أنه توجد من حين لآخر بعض التصرفات الحمقاء لهؤلاء الموظفين والتي تصل الى علم الصحافة ، ولكنها لا تنتشرها خشية تشويه صورة البيروقراطية .

ويسود اعتقاد على نطاق واسع مؤداه أنه لو لم تقع فضيحة « لوكهيد » في اليابان عقب فضيحة « واترجيت » الأمريكية مباشرة ، والتي كانت وقتئذ موضع إعجاب الكثيرين في اليابان من حيث قدرة أمريكا على اقتلاع الفساد عند أعلى مستوياته ، لربما أمكن التعتيم على القضية بسهولة أكبر بكثير . .

وفي أواخر عام ١٩٧٢ ، نشر مقال مطول في مجلة « بونجي شونجو » Bungei Shunju - وهي مجلة أدبية مشهورة - وتعرض المقال لتفاصيل ما ارتكبه « كاكوي تاناكا » - رئيس الوزراء آنذاك - من حماقات تتعلق بتلك الفضيحة . الا أنه مضت عدة أسابيع بعد نشر ذلك المقال الهام دون أن تناقشه بشكل مباشر أو غير مباشر أى من الصحف أو شبكات التلفزيون اليابانية الرئيسية . . . . .

ثم حدث أن التقى « تاناكا » بالمراسلين الأجانب في ناديهم بطوكيو ، وتلا ذلك اللقاء نشر العديد من المقالات في الصحف الأجنبية بخصوص تصرفاته الطائشة . وهنا فقط شعرت الصحف اليابانية بأنها مجبرة على الكتابة في هذا الشأن ، مما أدى الى السقوط المدوي « لتاناكا » . وما أن ظهرت أخبار فضيحة « لوكهيد » في الصحف حتى لم يعد من الممكن لها أن تستمر في تجنب افشاء الكثير من تفاصيلها ، ورغم ذلك يعتقد الكثيرون أن صحافة اليابان لم تقم أبدا باستكشاف كافة جوانب تلك القضية .

ومن المفهوم أن السياسيين يتلقون الأموال ممن يسعون للحصول على خدمات معينة ، وأنهم يشعرون بالتالي ببعض الالتزام يدفعهم الى

الاستجابة الى طلباتهم . ورغم أن ما يفعلونه فى هذا الصدد ليس مختلفا تماما عما يفعله نظراؤهم فى أمريكا أو فى أى مكان آخر ، الا أن السياسيين والصحفيين اليابانيين يحصلون على كم. من الهدايا والهبات ممن يطمعون فى تحقيق مصالح خاصة بهم يعد كبيراً جداً بأى المقاييس . ورغم أن الانحراف بالسياسات العامة ، محاباة لجماعات بعينها تنتظر الحصول على منافع مقابل ما قدمته من تبرعات ، وليس كبيراً فيما يبدو ، الا أنه كانت هناك عدة حالات شهيرة جداً للمثل ذلك الاستغلال للنفوذ ولم يكشف عنها الا لاحقاً . ويفترض عموماً وجود حالات أخرى غيرها تم التعتيم عليها ، رغم وصولها الى علم رجال الصحافة وكبار رجال الأعمال .

ونظراً لقوة الروابط داخل الجماعات ، يميل الأفراد الى القبول بآراء الجماعة التى ينتمون اليها فيما يتعلق بقضايا محددة بدلاً من تكوين آراء فردية خاصة . وحتى فى حالة التصويت ، فإن الأغلبية العظمى عادة ما تتبع موقف الجماعة دون اتخاذ مواقف فردية مستقلة . وعلى المستويات المحلية سواء فى القرى أو المدن الصغيرة ، أو فى محل العمل بالمدن الكبرى ، أو فى المجاورات السكنية نجد أن بعض القادة يتولون ضبط الايقاع وتحديد الاطار الذى تدرس من خلاله القضايا والمشكلات المختلفة . ولذلك فإن ما يعد اجماعاً لرأى القرية أو أى تجمع آخر ، ربما لا يعكس فى الحقيقة اتفاقاً عاماً وانما يدل على احجام الكثيرين من عامة الناس عن التعبير عن آرائهم خشية استعلاء قياداتهم . وعلى المستوى القومى ، كثيراً ما يؤدي نفوذ الشركات الكبرى الى خنق الآراء المعارضة . وتعمل قوة الانحياز بالجماعة لدى القيادات العليا على استبعاد أولئك الذين لا يستوفون مقاييسها ، من حيث حجم شركاتهم أو طبيعته عملها أو أسلوبهم الشخصى ، وكثيراً ما يجعل هذا من الصعب على الغرباء الحصول على فرصة عادلة لسماع صوتهم فى دوائر أصحاب النفوذ .

وترتبط تلك الضغوط من أجل تحقيق الانسجام ارتباطاً لا انفصام له بقدرة الجماعة على الحفاظ على تماسكها . ونحن لا نستطيع أن ندافع عن تقييد حرية التعبير عن الآراء المختلفة ، ولا التعتيم الذى يفرض على بعض الحوادث . ومع ذلك فاننا نشك فى أن القيود التى يفرضها تماسك الجماعة على حرية تنوع الآراء ما زال يشكل تهديداً خطيراً للديمقراطية فى اليابان . فقد كانت الدولة الشمولية فيما قبل الحرب تسيطر على شعب عديم المعرفة والخبرة ، ولا يملك سوى الانقياد الأعمى للحكومة العسكرية . ذلك أن القليلين جداً من أفرادهم من توافرت لهم الوسائل ليعرفوا ، أو الفرصة ليقولوا ما يخالف وجهة النظر الشمولية . ولكن

انفجار المعلومات ، من خلال الأفلام السينمائية الأجنبية ومن بعدها التلفزيون فيما بعد الحرب العالمية ، أدى الى وصول الشعب الياباني الى مستوى من العلم بالشئون الخارجية والداخلية يحول دون الارتداد الى الجهل الذى ساد فى فترة ما قبل الحرب ، كما نمت خبرة اليابانيين فى تكوين آرائهم الشخصية والتعبير عنها بشكل كبير . وبالطريقة نفسها فان مستوى انغماس ملايين اليابانيين فى الأعمال التجارية فى الخارج ، وتطور وسائل اتصالهم بالعالم الخارجى تجعل من خطر تقييد الاتصالات والتحكم فى أفكار الشعب أمرا أبعد من المستحيل . وربما كان بوسع المرء أن يتخيل إمكان خضوع شعب واسع الاطلاع وكثير الاتصال بالأجانب لتوجيه الدولة الى حد ما ، وذلك اذا ما وقع تحت حكم عسكري جبار . الا أن هذا الاحتمال يبدو بعيدا ، فضلا على أن الشعب صار أكثر اعتيادا على حرية التعبير عن أفكاره . وباختصار فان عودة قيادة شمولية للتحكم فى أفكار الشعب هو أمر يصعب على المرء تخيله كتهديد وارد فى اليابان اليوم .

ويرى الكثيرون من القادة اليابانيين المتعمقين أن التهديد الأعظم للنموذج الديمقراطي الياباني لا يأتي من إمكانية الاعتداء الخارجى ، ولا من احتمال انقطاع تدفق المواد الخام أو تقلص الأسواق الأجنبية ، كما أن هذا التهديد لا يصدر عن اليمينيين المتشددين ، والماركسيين ، أو رجال حرب العصابات فى المدن ، أو أعضاء الجيش الأحمر ، ولكن التهديد الحقيقى - من وجهة نظرهم - يكمن فى تبديد تماسك الجماعات . وقد عجز الأساتذة والمسئولون الجامعيون عن الاتفاق مع جماعة اليسار الجديد التى ظهرت خلال الأحداث الطلابية على مدى عامى ١٩٦٨ ، ١٩٦٩ . فقد كانت هذه الجماعة تفتقر الى التنظيم الجيد ، ولم يكن لها أنصار محدودون ولا وجهة نظر محددة ، ولم تكن هناك وسيلة لضمان بقاء أى اتفاق يتم معها .

وهناك جماعات أهلية أخرى تتصف أيضا بعدم الرضوخ وسرعة الزوال . فهم يحتجون ، ويمنعون المشروعات الانشائية ، ويعطلون المؤسسات القائمة ، ولكنهم غير منظمين بما يكفى لتمثيل أنصارهم ، ولا هم مفوضون للتوصل الى اتفاقات . أما فى حالة اليسار القديم ، بما فى ذلك الاشتراكون والشسوعيون وحتى الطلبة المنتمون اليهم ، فهناك معارضة ولكن هناك أيضا ميلا للحوار والتفاوض ، وهناك حجج وحجج مضادة ، ومظاهرات ومعالجات بارعة . وفى النهاية يتم التوصل الى اتفاق أو على الأقل الى اطار للتعايش معها فى ظل تفاهم ضمنى . أما مع الجماعات غير المنظمة ، فلا يوجد سبيل للتوصل الى تفاهم .

ويرى معظم اليابانيين أن النموذج الديمقراطي الياباني يقوم على قدرة الجماعات على الاحتفاظ بسلطة كافية على أفرادها للحفاظ على التماسك وضمان تنفيذ الاتفاقات : ذلك أن كلا من تجميع المصالح العليا وتوزيع الأنصبة العادلة يتحقق من خلال تماسك كل جماعة . وما يهدد بضعاف نظام الجماعات تزايد السكنى بالمدن ، وانتقال المواطنين من مكان الى آخر ، والعيش فى شقق بالعمارات السكنية بدلا من الاستقلال ببيت خاص . (٨) وقد أدى الغنى المتزايد الذى سمح للشباب بشراء الدراجات البخارية والسيارات ، وبالإطمئنان على مصادر دخولهم ، كما أدت الأنظمة الحضارية الجديدة المستوردة من الخارج الى خلق نوعية جديدة من الشباب العصري أقل قابلية للانخراط فى التنظيمات الجماعية . ويرى معظم القادة اليابانيين أن هذا يشكل أعظم تهديد جدى لنموذجهم الديمقراطى .

وقد كانت اليابان على الجملة أكثر نجاحا من الدول الغربية الحديثة فى وقف مد تيارات الأنانية والعدمية . ذلك أن المسرح السياسى اليابانى لديه المرونة الكافية التى تجعله يستمع بقياس جماعات جديدة فضفاضة عندما تعجز الجماعات المنظمة القائمة عن التعبير المناسب عن مصالح أفراد تلك الجماعات ، كما يسعى معظم القادة المدنيين لاقامة علاقات معها . إلا أن الجماعات الجديدة ، ولكى تكون فعالة ، ينبغى عليها أن تسير فى طريق الجماعات الأكثر تنظيما ، وأن تتعاون بدقة مع غيرها بينما تدافع عن مصالحها الذاتية . وقد يقال جدلا بأن أخطار الفوضى الناجمة عن القوى الاجتماعية النابذة تشكل فى عالمنا المعاصر والمعتقد تهديدا أعظم لمعظم البلدان بالمقارنة بخطر التحكم الشديد والزائد .

وتعد اليابان ، بتأكيدها الشديد على التعاون ، سعيدة الحظ فى هذا المنعطف التاريخى الحاسم الذى بات فيه التنسيق بين الجماعات المتفرقة أمرا صعبا . ولا يرجع نجاح اليابان الى أيديولوجية مصاغة بعناية ، وإنما الى التزامها الشديد بما أسماه « جورج لودج » بقيم المجتمعات الصغيرة ، وإلى ما يبدىه أعضاء جماعات المجتمع على جميع المستويات من تصميم ، وما يبذلونه من جهود خلقة للحفاظ على تماسكهم وتلاحمهم .

واقترناها من اليابانيين بصعوبة الاستجابة للحركات الأهلية ذات التنظيم الهلامى المفكك على مستوى الدولة ، يحاول قادة الحكومة ورجال

---

(٨) المقصود البيت الكبير الذى يجمع أكثر جيل من العائلة فى مقابل السكنى فى شقق صغيرة لا تتسع لغير الأسرة الصغيرة مما يضعف التماسك العائلى ( المترجم ) .

الأعمال خلق علاقات مؤسسية مع حركات الاحتجاج على مستوى المحليات .  
كما يحاولون التعرف من بين المدافعين عن حقوق المستهلكين على من يمكنهم  
إدارة الحوار - معهم - مع احتفاظهم باحترام زملائهم المعارضين . وعلى  
الرغم مما يمكن أن يوجه من انتقاد لهذا الأسلوب ، باعتبار احتواء لتلك  
الحركات ، فإن رجال الأعمال والسياسيين يعلمون أنه سوف ينبغي عليهم  
فى نهاية الأمر اقتسام جزء من الكعكة مع تلك المنظمات الجديدة ، بل  
أنهم مستعدون - إذا لزم الأمر - لأن يكتفوا أسلوب عملهم الخاص للتلاؤم  
معها . ذلك أنهم يتلهفون على امتصاص الأفكار الجديدة للشباب القادر ،  
واستخدام طاقتهم استخدما بناء بدلا من اشعارهم بالغبرة داخل مجتمعهم .

وفى الوقت الذى تستمر فيه المشاركة السياسية فى الامتداد  
الواسع والسريع لتشمل الجماعات الجديدة النشطة ، فإن قيادات  
المؤسسات يأخذون حذرهم من تقديم تنازلات يمكن أن تضعف من قدرة  
مؤسساتهم على الحفاظ على وحدتها . ويصر المسئولون داخل مختلف  
المؤسسات على الإبقاء على المرونة التى يستطيعون بموجبها مكافأة أولئك  
الذين يتعاونون ، حتى إذا كانت تلك المكافأة على المدى القصير هى مجرد  
إبداء الاستحسان والتكريم الأدبى ، وليست المادة أو المنصب الرفيع .  
وتضمن الذاكرة المؤسسية أن يترجم هذا التكريم الرمزى على المدى الطويل  
إلى مزايا مادية . ويعلم أيضا أعضاء المؤسسة أنهم إذا ما قصرُوا فى الاستجابة  
لما تصبوا إليه الجماعة ، فلن ينسى الآخرون ذلك لهم بسرعة أو بسهولة .  
ويظهر الفرد بمظهر العاجز حين يتقدم بطلبات للجهات العليا دون أن  
يستند الى دعم مؤسسى ، ذلك أن كبار السياسيين وموظفى الحكومة يهتمون  
قبل كل شئ بالجماعة التى ينتمى إليها مقدم العريضة . ولا يمكن للفرد  
أن ينتظر الحصول على نصيب فى الغنائم ما لم يبق مع مجموعته ، ذلك  
أن توزيع الأنصبة العادلة يتم من خلال المجموعات . وباختصار فإن خطر  
الفوضى - حتى فى اليابان - قد يكون أعظم من خطر فرط الانسجام ،  
إلا أنه وبالمقاييس الغربية فإن هذه الفوضى لا تبدو وشيكة الحدوث .

## الفصل السادس

### الشركة الكبيرة : الهوية والأداء

علق أحد الزائرين بعد قيامه بجولات فى خطوط تجميع السيارات بكل من المصانع الأمريكية واليابانية بقوله : « يبدو المصنع الأمريكى تقريبا مثل معسكر حربى يقوم فيه الملاحظون بدور الحراس لضمان ألا يتراخى العمال فى أداء عملهم ، ويبدى العمال تدميرهم من أولئك الملاحظين الذين يغضبون بدورهم منهم . أما المصنع اليابانى فيبدو عماله كما لو كانوا يعملون بدون مراقبة من أحد ، كما أنهم لا يظهرون التبرم برؤسائهم ، ويبدو أنهم بالفعل يرجون النجاح لشركاتهم .

وينعكس اعتزاز العاملين اليابانيين باخلاصهم وولائهم لشركاتهم فى مقدرتهم على انتاج سلع لا تتميز فقط بأسعارها المنافسة ، ولكن أيضا بجودتها التى تحوز الثقة .

وقد يشعر بعض العمال ، وخاصة من الشبياب الذين يعملون بالمصانع الصغيرة ، بعدم الانتماء ، ولكنهم بالمقارنة بنظرائهم الأمريكيين يتغيبون عن العمل بمعدل أقل ، كما أنهم أقل قياما بالاضرابات ، وأكثر رغبة فى العمل الاضافى ، فضلا على احجامهم عن استهلاك رصيده اجازاتهم وذلك دون أى مقابل مادى فوري . وقد لا يتجاوز انتاج العامل اليابانى فى المتوسط انتاج أحد العاملين الأمريكيين ممن يعملون بجهد واخلاص فى مصنع مشابه ، ولكن ولاءه لشركته أشد . ويعد الولاء هو السمة المميزة للعاملين فى الشركات اليابانية حيث يشجع العمل الجاد والدائب بشكل أكبر . وقد عبر أكثر من واحد من رجال الأعمال الأمريكيين ، بعد جولاتهم فى الشركات اليابانية واطلاعهم على الأرقام الخاصة بالوقت الضائع نتيجة التغيب عن العمل والاضرابات ، عن امنياتهم فى أن يصبح لديهم مثل تلك القوى العاملة .

وهناك ما يغرى المرء بأن يعزو مثل تلك الفروق الى التقاليد  
النساريخية ، الا أن العاملين الأمريكيين باتوا أقل انضباطا فى العقود  
الأخيرة وان ظلت التقاليد الأمريكية على ما هى عليه . فى حين نجد أن  
العاملين اليابانيين المعاصرين بالشركات الكبرى هم أكثر ولاء بشكل كبير  
بالمقارنة مثلا بالعمال اليابانيين بمصانع النسيج فى مطلع القرن الحالى .  
ويشيع ارجاع مشكلات العمالة الأمريكية الى غنى بلادهم ، الا أن اليابان  
الغنية حافظت على قوة الانضباط بين عمالتها . وفضلا على ذلك ، فان  
الشركات اليابانية التى تقيم مصانع لها فى أمريكا حققت على مدى سنوات  
قليلة . وفى ظل نظام ادارة يابانى معدل ، مستوى لاخلاص العامل يعد فى  
المتوسط أعلى منه فى المصانع الأمريكية المشابهة . ولربما كان من الأفضل  
للمرء أن ينظر فيما اذا كان النجاح اليابانى يحمل فى طياته علاقة بأسلوب  
ادارة الشركات ، ومعاملة العاملين بها قبل اللجوء الى تفسيرات تتركز حول  
« الروح الشرقية » شبه الغامضة .

### نشوء نظام الشركات اليابانية

ترجع نشأة نظام الشركات اليابانية الذى نعرفه اليوم الى أواخر  
القرن التاسع عشر فقط . أما الورش الحرفية بأربابها من المعلمين الأبوين  
وصبيانهم وعمالهم المهرة ، فيرجع تاريخها الى قرون مضت . ولا تختلف  
تلك الورش ذات النظام الاقطاعى تماما - من حيث النوع - عن تلك  
الورش الأبوية التى عرفتها أمريكا قديما ، أو التى انتشرت فى أوربا فى  
عصر ما قبل النهضة الصناعية .

وقد اعتمد النظام الأبوى فى الشركات اليابانية المعاصرة على التراث  
الاقطاعى فى الماضى القريب ، رغم أنها تعمل فى مجالات صناعية استعارت  
الكثير من التكنولوجيا الحديثة والنظم العصرية ، وتطلبت اكتساب أعلى  
مستويات المهارة . أما فى الصناعات الجديدة ، والتى تتطلب مستويات  
مهارة أقل - كصناعة النسيج - فلم يحتج الأمر الى الكثير من التدريب  
حتى ان العمال الحاذقن كانوا أكثر نفعا من العمال الأكبر سنا والأطول  
خبرة والأقل مهارة ، كما كانت الفتيات - فى أسوأ الأحوال - فى مثل  
براعة ونشاط الشبان . وقد كان أصحاب مصانع النسيج فى أواخر  
القرن الماضى ومطلع القرن الحالى يمنحون العمال أجورهم على أساس  
الانتاج - بالقطعة - ودون أدنى اعتبار للأقدمية . وكانت تلك الاجور



منخفضة ، كما كانت ظروف العمل غير مرضية لدرجة أن معظم العمال كانوا يتركون العمل قبل أن يكملوا عامين أو ثلاثة أعوام ، بل إن معدل ترك الخدمة في بعض المصانع كان أسرع من ذلك .

أما الصناعات الحديثة ، والتي تحتاج إلى مستوى من المهارة ، فقد واجهتها مشكلات مختلفة . وكما أوضح الباحث « رونالد دور » ، فإن النمط الياباني للتنمية ، والذي جاء متأخرا ، يختلف عن Dore غير من أنماط التنمية الوطنية المبكرة في الدول الصناعية الأخرى من حيث اعتماده بشكل أكبر على التخطيط والتدريب والاستثمار الأكثر اتساقا . وبالنسبة للشركات الكبرى العاملة في مجال إنتاج الصلب ، وآلات الورش ، والأجهزة الكهربائية وما أشبه ، فقد كان عليها أن تدرب مجموعات من العمال المهرة ، فضلا على مجموعات من الموظفين الإداريين أو أصحاب الياقات البيضاء . ولما كانت المهارات المطلوبة غير مبنية على أساس الخبرات الوطنية ، فقد تطلب تدريبهم عليها المزيد من الوقت والاستثمارات المالية الضخمة .

وحيث إن تلك الشركات الجديدة كانت تعمل في مجال الصناعات الأساسية ، التي حظت بتمويل جيد ومساندة جوهرية من الحكومة ، فقد كانت في وضع يسمح لها باستمرار استخدام العمالة لمدد طويلة ، كما استحدثت نظاما لزيادة الأجر يرتبط بأقدمية العامل بحيث تحفز العاملين حديثي التدريب ، والذين كلفها تدريبهم استثمارات كثيفة ، على البقاء في خدمتها أطول مدة . ولم يكن نظام الأقدمية والخدمة الدائمة نظاما عاما في كافة شركات الصناعة ، إلا أنه صار هو النمط السائد في كبريات الشركات في قطاع الصناعات الحديثة ، ثم امتد بعد ذلك إلى الشركات التجارية الكبرى . ومع اتساع قطاع الصناعة الحديثة تزايدت نسبة العاملين بالشركات والذين يتمتعون بالعمل في ظل نظام الأقدمية والخدمة الدائمة .

وترجع نشأة الشركة اليابانية في شكلها الحديث إلى بداية القرن العشرين . وفي الثلاثينيات وخلال الحرب العالمية الثانية ، وقعت الشركات اليابانية تحت السيطرة الحكومية الشديدة ، ثم تم تقسيم الشركات العملاقة المعروفة باسم « الزايباتسو » إلى شركات مستقلة أصغر حجما في ظل احتلال الحلفاء لليابان . إلا أنها لم تلبث أن عادت تدريجيا - بعد انتهاء الاحتلال - إلى الاندماج في شكل مجموعات شركات ترتبط شركات كل منها إداريا ارتباطا فضفاضيا . وفي ظل توجيه الحكومة - في الخمسينيات

والسنتينيات - فامت الكثير من الشركات الأصغر بالاندماج معا من أجل تحديث نفسها ، وتم ادخال التكنولوجيا الأمريكية ونظم الادارة الحديثة حتى ان الشركات وصلت في بعض الأوقات الى حد النظر في محاكاة النمط الأمريكي الذي يمكن في ظله فصل العاملين بشكل دائم أو مؤقت بسهولة أكبر ، واستخدمهم وهم في منتصف عمرهم الوظيفي ، والتخلص من العاملين أصحاب الأداء المنخفض ، ومكافأة أولئك الذين يتصفون بالجرأة والابتكار ويحد من انطلاقهم النظام الياباني ، وزيادة المرونة ، ومنح الموظفين المكبوتين في شركة ما فرصا بديلة في شركات أخرى ، وتقليل النفقات في القطاعات الصناعية التي تواجه الكساد . وفي نهاية حقبة الستينيات عندما بدأت الصناعات اليابانية تفوق في أدائها أداء الشركات في الغرب ، شعر المفكرون اليابانيون في مجال الادارة بالرضا لأن نظامهم الذي يعتمد على الأقدمية ثبت أنه أفضل من الأنماط الغربية السائدة ، وبدأوا في صياغة فلسفة جديدة في الادارة .

ونضم الفلسفة الجديدة العديد من مفاهيم الادارة الغربية الحديثة ، ونشترك في كثير من أفكارها مع الشركات الأمريكية الكبرى مثل آي . بي . إم I.B.M ، وبولارويد Polaroid ، وكوداك Kodak وتهتم بشكل خاص بالاستراتيجية الأساسية للصناعة والتجارة ، ودورات حياة المنتج ، ومسح الأسواق ، واستراتيجية التسويق ، وعلم المحاسبة ، والنماذج الاكونومترية ، وطرق الاعلان الحديثة ، وبأخر ما وصل اليه العالم في مجال معالجة المعلومات . الا أن بعض أساسيات النظام الياباني ، فيما قبل الحرب العالمية الثانية ، بقيت دون تغيير وهي : النظرة بعيدة المدى ، ونظام الخدمة الأبدية للعاملين ، وزيادة الأجر وفقا للأقدمية ، والولاء للشركة - هذا فضلا على بعض الملامح المحددة في فلسفة الادارة ، والتي استحدثت تدريجيا وصيغت أخيرا بدرجة كبيرة من الوضوح مثل : الفصل بين الدرجة الوظيفية وواجبات الوظيفة ، والفروق الطفيفة في الأجر والمكانة للعاملين المتساوين في العمر ، والادارة من أسفل الى أعلى (١) ، واعطاء مسؤوليات محددة لمجموعات صغيرة من العاملين .

وتبدي الشركة اليابانية اهتماما أقل بالأرباح على المدى القصير ، بينما تهتم أكثر بما تحصل عليه على المدى الطويل . ولا يقنع المديرون بنجاحاتهم في التخطيط والتنبؤ ، ولكنهم يواصلون بذل أقصى الجهد ،

---

(١) يعتمد نظام الادارة من أسفل الى أعلى على منح حرية العمل للأقسام المتخصصة لا على التعليمات العليا - ( المترجم ) .

ويضحون بجسابة - كلما كان ذلك مناسباً - بأرباح شركاتهم لسنوات عديدة من أجل بناء قاعدة للنجاحات التالية . كما يتعهدون بالرعاية والعلاقات الطيبة مع المؤسسات التي ينتظر أن تصبح ذات نفع في المستقبل . ويقومون بتدريب العاملين تدريباً شاملاً على كافة المهارات التي يحتمل أن يحتاجوها مستقبلاً ، ويستثمرون في نقل التكنولوجيا متكبدين تكاليف تبدو مرتفعة طالما كان استعواض تلك التكاليف محتملاً فيما بعد . كما يستثمرون بكثافة في تحديث مصانعهم حتى لو كانت المصانع القائمة تفي بالطلبات الحاضرة . وما أن تصل منتجاتهم إلى مستوى المنافسة حتى يبدأوا في العمل المكثف من أجل إرساء قواعد متينة لتلك المنتجات في الأسواق .

وتعول الشركات اليابانية في تدبير احتياجاتها الرأسمالية على القروض المصرفية بشكل أكبر نسبياً من اعتمادها على بيع الأسهم والسندات . وقد مكنها ذلك - إلى جانب عوامل أخرى - من القدرة على التفكير بعيد المدى . ولما كانت أسهم الشركة اليابانية لا تمثل سوى سدس احتياجاتها الرأسمالية - مقارنة بنسبة النصف في حالة الشركات الأمريكية - فإن حاملي الأسهم لا يملكون القوة للضغط على الإدارة لتحقيق أرباح سنوية . أما البنوك المقرضة فتهتم بنمو الشركات على المدى الطويل مثلما تفعل الشركات نفسها . وطالما كانت تلك الشركات قادرة على دفع فوائد القروض ، فإن البنوك ترغب في الاستثمار في أقراضها . أي أنه كما تعتمد الشركات على البنوك في الاقتراض ، فإن البنوك تعتمد بدورها على وجود شركات قوية تقدم لها القروض . بل إن الشركات التي ترغب في تقليل مصروفات خدمة ديونها عن طريق تسديد تلك الديون من رأسمالها الخاص تواجه بمحاولات مستمتهة من البنوك لتشجيعها على الاستثمار في الاقتراض .

وعلى الرغم من اهتمام الشركات اليابانية بالمستقبل ، فإن معظمها لا يعد الانفاق بغزارة على البحوث الأساسية والتطوير استثماراً مربحاً ، بل تعتبر من الأفضل لها شراء التكنولوجيا الأجنبية مهماً بدت أسعارها مرتفعة بالمقارنة بأسعارها المتهاودة في الماضي ، والتي كانت تخضع للمساومة ، وتركز بحوثها على وسائل تكييف تلك التكنولوجية لتلائم الإنتاج كبير الحجم ، حتى أنها في بعض الأحيان لا تعد في حاجة إلى دفع حقوق الملكية لبعض الاختراعات . ذلك أن القوانين اليابانية تمنح براءات الاختراع للمصنعات الصناعية ، وليس للوظائف التي تؤديها تلك العمليات ، وعليه فإن الشركات تستطيع شراء تكنولوجيا ما ثم تقوم بعمل اختراعات

جديدة نؤدى الوظائف نفسها التى يؤدىها الاختراع الأسمى ، فينبهى من ثم اعتمادها على التكنولوجيا المستوردة • وقد استمرت الشركات الغربية حتى السبعينيات تباع التكنولوجيا بأسعار بخسة ، وقد فعل بعضها ذلك على أساس أن تلك التكنولوجيا عفا عليها الزمن ، حتى بات من المحتمل أن تصبح فى عداد القديم المهجور ، أو أنها قد تتعرض للسرقة والتقليد • إلا أنه ثبت أن تلك الشركات كانت قصيرة النظر فيما يخص منح رخص استغلال اختراعاتها ، حيث كانت تواقه للربح السريع ، وجاهله بأخطار المنافسة اليابانية على المدى الطويل ، وغير راغبة فى تكليف نفسها مشقة الاستثمار من أجل تنمية أسواقها فى اليابان • وفى السنوات الأخيرة ومع تزايد وعى الشركات الأجنبية بشكل واضح بما تمثله - مستقبلا - مخترعاتها من قيمة للمصانع اليابانية ذات الانتاج الضخم ، قامت تلك الشركات برفع تكلفة نقل التكنولوجيا وتشديد شروطها ، مما حدا بالشركات اليابانية الى البدء فى التحرك نحو القيام بالمزيد من البحث والتطوير فى مجالات مختارة • فقد ركزت البحوث اليابانية ، بعد أن لحقت بالتكنولوجيا الغربية ، بشكل أكبر على مجالات الاختراع بدلا من الملاءمة والتكيف ، وعلى المجالات التى يحتمل أن تحقق عائدا اقتصاديا مرتفعا • وتملك اليابان حاليا عددا من العلماء الذين يقومون بالبحوث غير العسكرية يماثل عدد نظرائهم فى الولايات المتحدة •

وكما قامت وزارة التجارة والصناعة بإعادة توجيه البنية الصناعية نحو الصناعات التى يمكنها أن تنافس بفعالية فى الأسواق العالمية فى المستقبل ، تحاول كل شركة على حدة أن تركز على المنتجات التى يرجح أن تكون أكثر تحقيقا للربح مستقبلا ، كما تقوم بتخفيض أنشطتها المتعلقة بالقطاعات المعرضة للكساد وذلك قبل أن يصبح الاستثمار فيها غير مربح بوقت طويل •

وليس الأمر أن اليابانيين غير مهتمين بالربحية ، ولكنهم مستعدون لارضاء تعظيم الأرباح العاجلة من أجل زيادة حصتهم فى السوق • وبدءا من السبعينيات حين بدأ معدل النمو اليابانى فى الاستقرار والثبات ، تحاول معظم الشركات اليابانية جاهدة أن تجد الوسائل لخفض التكاليف من أجل الحفاظ على ربحيتها ، ولكنها فى ذلك الوقت تميل الى الحكم على نجاحها بالزيادة السنوية فى حصتها فى السوق مقارنة بشركات القطاع الصناعى الأخرى - أكثر مما تحكم عليه بمقياس الأرباح السنوية • وطبقا لما تبينه دراسات مجموعة بوسطن الاستشارية الأمريكية ، فإن الربحية ترتبط ارتباطا وثيقا بالحصصة فى السوق ، ذلك أن الشركات حينما تتوسع

تجذب أعدادا أكبر من شباب العاملين ذوى الأجور المنخفضة ، وتمد مصانعها بمعدات أحدث مما ينعكس على ربحيتها ، وعليه فان تأكيدها على تحقيق حصة متمبرة فى السوق يعد تأكيدا فى موضعه .

ويرتبط اهتمام الشركات اليابانية بمصالحها على المدى الطويل أيضا بنظام الخدمة الأبدية ، الذى يسمح للموظف أو العامل بالبقاء فى خدمتها منذ أن يلتحق بها بعد تخرجه وحتى يتقاعد فى عمر يصل فى المتوسط الى ما بين السابعة والخمسين والثامنة والخمسين فى معظم الشركات . وتشعر الشركة بالالتزام نحو العاملين ، وتمدهم بالشعور بالانتماء والهدم الشخصى والرعاية الاجتماعية والتأمينية ومزايا التقاعد وتضمن لهم استمرار زيادة الأجرة والدرجة الوظيفية طبقا للأقدمية أى السن .

وباستثناء حالات الكساد الممتد والخطر ، فان العامل يؤمن أنه لن يتعرض للفصل أبدا . وحتى اذا ما تم حل شركته أو دمجها مع غيرها ، فانه ينتظر منها أن تتولى تدبير عمل جديد له فى مكان آخر . وتستطيع الشركات أن تضمن مثل هذا النوع من الأمان الوظيفى بالرغم من التقلبات الاقتصادية ، وذلك باللجوء الى وسائل عدة . ففي أوقات النمو العارض تلجأ الشركات الى استخدام عمال اضافيين مؤقتين ، ومن أمثلة ذلك اضافة ربات البيوت الى قوة العمل ، مع افهامهن بوضوح أنهن سيقين فى الخدمة فقط طالما كانت حالة العمل تحتاج اليهن . كما قد تعرض على العاملين المتقاعدين وظائف خاصة قصيرة الأجل لقاء أجر يكون عادة أقل مما كانوا يحصلون عليه قبل التقاعد. ويمكن كذلك اسناد العمل الى شركات صغيرة من خلال عقود من الباطن بحيث يكون مفهوما لديها أن تلك العقود لا تنطوى على علاقة دائمة .

وفى حالة تعرض احدى الشركات الكبرى للثقات لمصاعب اقتصادية، فانها لا تغلق أبوابها بفضسل مساندة البنوك لها ومن خلفها مختلف المؤسسات الحكومية . وتدين الشركات اليابانية بديون كبيرة للبنوك ، ولكن ولما كانت معظم الشركات الرئيسية تقريبا تعد ذات أهمية للاقتصاد القومى ككل ، فان بنك اليابان ، وهو البنك المركزى الذى تسانده وزارة المالية ، يقف خلف البنوك التجارية المقرضة لتلك الشركات . وتعتمد كل شركة بشكل رئيسى على أحد البنوك المعينة الى جانب بعض البنوك الأخرى التى تأتى فى المقام الثانى . وفى حالة غرق الشركة فى الديون بحيث تحتاج لمن ينقذها ، فان البنك الرئيسى المقرض لها يعين فريقا جديدا لإدارتها — ويأتى غالبا من بين موظفى البنك — وذلك ليحكم رقابته عليها.

ولما كانت الشركة قد اعتادت في الماضي إدارة شئونها أساسا إدارة ذاتية ، فإن مسئوليتها ينظرون الى تدخل البنك على هذا النحو ، ليس باعتباره فقداناً لسلطاتهم وسلطة تابعيهم فحسب ، بل على أنه عار ينبغي تجنب وقوعه بأي ثمن . وبالمثل فإنه حتي في حالة الصناعات المعرضة للكساد والاضمحلال ، فإن الإدارة والاتحادات تعتبر الدمج وما يتبعه من فقدان للنفوذ والسلطان مازداً أخيراً يجب الاستمرار في مقاومته لأطول وقت ممكن . وما من شركة كبرى تتعرض للانهيـار في اليابان ، الا ونجدها قد تورطت في ممارسات تحيط بها الشكوك ، أو تعاملت مع بنكها الرئيسي بأسلوب غير مناسب . ولا تواجه الشركات الكبرى الموثوق فيها عموماً خطر الانهيار ، الا أن هذا الضمان والأمان لا يدفعها الى التراخي فيما يتعلق بعزمها الأكيد على تحقيق أعلى مستويات الأداء .

وتتمتع الشركات اليابانية بقدر أكبر من الأمان حين تقوم بجهود جريئة من أجل التحديث واقتحام أنشطة جديدة بالمقارنة بالشركات الأمريكية التي لها إكم نفسه من الموارد . ذلك أنها ، فضلاً على مساندة البنوك لها ، تثق في إهتمام الوزارات الهامة بنجاح شركاتها ، وبأنها سوف تمدها يد العون في حالات الطوارئ غير المتوقعة ، وسوف تساعدها في الحصول على الأراضي والموارد وامتلاك التكنولوجيا الهامة والحاسمة . كما تدرك الشركات أن الحكومة لا يحتمل أن تقوم بسن قوانين لمنع الاتحادات الاحتكارية أو غير ذلك من الإجراءات القانونية التي يمكن أن تؤثر على قدراتها الكلية . وتعمل مع غيرها من الشركات في إطار علاقات تتسم بدرجة عالية من الثقة المتبادلة ، وبصفة خاصة شركات المجموعة نفسها ، ولا تحتاج لتوقيع عقود قانونية ملزمة معها مما يمنحها مرونة في ادخال التعديلات اللازمة في حالة تعرضها لقوى خارجية غير متوقعة . وتقل بالتالي المخاطر القانونية ، كذلك التي تضطر الشركات الأمريكية الى تحملها ، بغض النظر عن تعرضها لأية ظروف طارئة .

وستطيع الشركة التي تواجه مصاعب اقتصادية أن تتكيف معها بطرق عدة دون أن تضحي بنظام الخدمة الأبدية للعاملين ، فيمكنها - مثلاً - في أوقات الكساد تخفيض الجوائز نصف السنوية ، والتي تصل قيمتها الى أجر عدة شهور وتناسب مع أرباح الشركات ، وذلك دون المساس بالأجور الشهريـة الأساسية . وفي كل زبـيع ، وهو الوقت الذي تتقرر فيه العـلاوات السنوية للرواتب الأساسية ، يكون بوسعها تخفيض تلك العـلاوات أو إلغاؤها عند اللزوم . كما يمكن للشركة أن تطلب من العاملين بها القيام بأجازات فورية مع تقاضي جزء من الراتب الأصلي فقط ،

أو يقوم بتخفيض ساعات عملهم ، أو تخفيض أجور غالبيتهم بقدر طفيف .  
مع تحمل كبد العاملين لخفض أكبر لرواتبهم .

وإذا كانت المصاعب التي نتعرض لها الشركة أكثر قسوة ، فإنها تقوم بتقليل عدد من يتم تعيينهم سنويا من الخريجين الجدد ، وقد لا تعين أحدا على الإطلاق وتنتج إلى التكيف مع هذا الوضع بإعادة توزيع تكاليفات العمل على العاملين الأصليين بحيث يؤدون ما كان يفترض أن يؤديه العاملون الجدد . ونظرا لمتابعة الشركات اليابانية للاتجاهات العامة على المدى الطويل ، نجد أن الصناعات التي يتوقع أن يتوقف نموها أو ينحدر تقوم بتقليل التعيينات الجديدة في السنوات السابقة على الانحدار المتوقع . ومن أمثلة ذلك ما قامت به شركات انتاج الأجهزة الكهربائية المنزلية تحسبا للتعرض للكساد نتيجة لزيادة انتاج تلك الأجهزة بتايوان وكوريا حيث تنخفض تكلفة العمالة . كما يجرى تسريح العاملين المؤقتين ، وتكليف العاملين الدائمين بوظائفهم . وإذا كان الموقف أشد قسوة ، يقوم العاملون النظاميون الدائمون بانتاج المنتجات التي كان يعهد بانتاجها في السابق إلى مقاولي الباطن والذين يتم انهاء العقود المبرمة معهم . ورغم أن بعض مقاولي الباطن قد يتعرضون لمناعب جمة بسبب ذلك ، إلا أنه نظرا لتوافر فرص عمل جديدة كافية فإن قلة من العاملين - ممن هم في قمة عطائهم - هم الذين يعجزون عن الحصول على وظائف بديلة .

ويعني اليابانيون كثيرا باستمرار استخدام القوى العاملة المخصصة ، فتسمح شركاتهم بتحمل خسائر قليلة من أجل إتاحة فرص العمل للعاملين الدائمين بها . ولذلك ففي حالة الكساد الشديد وحيث لا تفلح الوسائل السابقة في علاج الأمر ، فإن الشركة قد تتحول إلى انتاج سلع أخرى كي تستغل وقت العاملين الدائمين . كما يوجد علاج اضافي يتمثل في تشجيع العاملين على التقاعد المبكر مع تقديم مزايا خاصة لهم .

وإذا كانت كل تلك البدائل غير كافية فقد يتم نقل بعض موظفي الشركات المتعثرة إلى شركات أخرى تابعة تعمل في قطاعات أكثر ازدهارا . وفي الحقيقة فإن عدد الحالات التي جرى فيها نقل العاملين الدائمين إلى شركات أخرى في وقت الشدائد يعد رغم ذلك عددا ضئيلا . ويتضمن نظام العمل بالشركات الكبرى وسائل متعددة لحماية حقوق العاملين الدائمين ، الأمر الذي يعد سببا كافيا لشعورهم بالأمان . وربما تحاول الشركات اليابانية تهذيب هذا النظام ، إلا أنها توشك أن تتخلى عنه تماما .

ويقبل الموظف في الشركة اليابانية ، خلال سنوات عمله الأولى ، أجراً منخفضاً نظراً لتمتعته بالأمان الوظيفي ولادراكه بأن راتبه سوف يتزايد طبقاً لأقدميته في العمل . وحيث أن سن التقاعد تكون عادة في أواخر الخمسينيات ، فإنه يمكن للشركة زيادة الأجور بسرعة كبيرة دون أن تخشى استمرار صرف مرتبات باهظة لقدامى العاملين لسنوات عديدة . وزُعم أن النظام مضمّن بُخيت يقدم حوافز للشباب العاملين ، والذين تدريبهم الشركة ، لدفعهم للحفاظ على ولائهم لشركتهم ولاشعارهم باستمرار الترقى على مدى عمرهم الوظيفي ، إلا أن أحد الآثار الجانبية الهامة للنظام هو أنه يخلق ضغوطاً كبيرة على الشركة لاستخدام موظفين من صغار السن . وتحجم الشركات عن تعيين أفراد متوسطي العمر ليس فقط لأن ولاءهم سوف يكون محل شك ، ولكن أيضاً لما يمثله تعيين الشباب ذوي الأجور المنخفضة من ميزة لها . وفي سنوات الازدهار الاقتصادي عادة ما تتساح العديد من فرص العمل للخريجين الجدد ، وحتى في سنوات الكساد النسبي فإن البطالة بين الشباب تكاد تكون منعدمة تقريباً إذ تعد نسبتها أقل كثيراً من النسبة العامة للبطالة ، والتي ارتفعت في أواخر السبعينيات لتصل الى أكثر من اثنين في المئة .

ويتطابق نظام الترقية بالأقدمية في الشركات مع النظام نفسه في الحكومة بخلاف الفروق في الأجور في سنوات العمل المتأخرة والتي تستند الى مستوى الأداء والمسئولية ، إلا أن هذه الفروق تعد صغيرة بالمقارنة بالجزء من الأجر الذي يحسب وفقاً للأقدمية في العمل . ويبدل المديرون المسئولون قصارى جهدهم لجعل الفوارق في الأجور بين العاملين المتساوين في الأقدمية لا تتعدى - بل ربما تقل - عما يعده العاملون تميزاً مناسباً ومعقولاً . أما العاملون الجدد فعادة ما يتساوون تماماً في الأجر على مدى عدة سنوات في بداية خدمتهم ، وحينما يبدأ في مرحلة متأخرة ظهور التميز في الرواتب فإن الفروق تكون بسيطة وتحمل معاني أدبية ونفسية أكثر منها مادية .

ويعمل تساوى الرواتب على اخماد المنافسة وتقوية روح الرفقة بين الأفراد خلال سنوات عملهم الأولى . إذ تدرك المجموعة أن أكثر أفرادها مقدرة لا يعوضون مادياً بالكامل بقدر اسهاماتهم المتميزة ، الأمر الذي يخفف مشاعر الحسد تجاه من يصعد منهم السلم الوظيفي على نحو أسرع . وحتى أولئك الذين يرقون بسرعة أكبر من زملائهم في المرحلة التي تظهر فيها الفروق في الرواتب ، فإنهم لا ينالون ذلك ما لم يتمتعوا باحترام وقبول مرءوسيههم ، الأمر الذي يحول دون حدوث انشقاقات زائدة



فى صفوف العاملين نتيجة لتزايد المميزات المادية التى يحصل عليها هؤلاء .  
خلاصة القول أن العاملين المتساوين فى الأقدمية يعتبرون متساوين كذلك  
بالمعنى الاجتماعى الأساسى .

ويستمر أولئك الذين يشغلون مناصب عليا فى ارتداء ملابس  
مشابهة لغيرهم ، وغالبا ما تكون هى الزى الرسمى للشركة ، كما تستمر  
علاقاتهم مع أندادهم بما فى ذلك أسلوب الخطاب غير الرسمى وتبادل  
النكات فيما بينهم . هذا ويتقاضى كبار المسئولين فى الشركات اليابانية  
رواتب أقل ، ويحصلون على مزايا أقل من حيث حق شراء الأسهم بأسعار  
مميزة ، ويحيون حياة أكثر تواضعا بالمقارنة بنظرائهم فى الشركات  
الأمريكية . ويسهل الاحتفاظ بكبار المسئولين اليابانيين ، رغم تقاضيتهم  
رواتب منخفضة نسبيا ، وذلك لما تحظى به مسألة الولاء للشركة من اعتبار  
كبير لديهم يحرصون أمام اغراءات العمل بالشركات الأخرى . وقد قصد  
النظام من اشاعة انكار الذات بين كبار المسئولين أن يدفع العاملين الى  
الاخلاص فى العمل وتكريس أنفسهم لشركتهم ، وهو ما نجح بغير شك  
فى الوصول اليه .

ومن المفهوم فى ظل هذا النظام أنه ما من أحد فى سلم الادارة يتم  
تخطيه فى الترقية ، وما من أحد سوف يرأس من التحقوا بالعمل بالشركة  
فى وقت سابق على التحاقه بها ، وينطبق النظام نفسه على العمال وأفراد  
القطاع الفنى . وقد فكر رجال الادارة اليابانيون فى بعض الأحيان فى  
زيادة تحفيز شباب العاملين بالسماح لهم بارتقاء السلم الوظيفى بسرعة  
أكبر ، وبحيث يتراأسون من هم أقدم منهم ، الا أن ذلك سبب توترا زائدا  
فى العلاقات الشخصية بين العاملين . فالفرد اليابانى يشعر بالحرج أكثر  
من نظيره الأمريكى اذا ما خدم تحت رئاسة من هو أحدث أو أصغر منه  
سنا . ويستمر وضعه الوظيفى الرسمى فى الارتقاء الى أن يبلغ سن التقاعد  
مما يقضى على أى قلق لديه من امكانية تنحيته من منصبه أو تنزيله الى  
منصب أقل درجة .

وبعد مضى سنوات الخدمة القليلة الأولى ، يبدأ الشخص الذى يتمتع  
بقدرات خاصة فى شغل إحدى الوظائف فى السلم الوظيفى للصفاة  
المختارة فى شركته ، ثم يعلو تدريجيا الى مناصب أكثر أهمية ، ولكن  
الفوارق بين الأنداد فى المجموعة العمرية سواء من حيث اللقب الوظيفى ،  
أو الراتب الشهري تظل طفيفة . فالشخص المتميز جدا فى قدراته قد  
يصبح رئيسا لأحد الأقسام قبل زملائه بعام أو عامين ، أو يصل الى هذه  
الدرجة فى الوقت نفسه معهم الا أنه يتولى رئاسة قسم أكثر أهمية .

وكما هو الحال مع صفوف موظفي الحكومة ، فإن أولئك الذين يرتقون سلم النخبة في الشركات يتمتعون بخبرات واسعة في كل قطاعات شركاتهم . ولذلك يتوافر لدى كبار المسؤولين فهم تفصيلي دقيق لكافة أمور ومشكلات مختلف إدارات الشركة ، فضلا عن علاقات الصداقة الوثيقة التي تربطهم بالعاملين وتضمن استمرار الاتصالات الصريحة معهم . فنحن نجد لدى أولئك المسؤولين ، في المستوى التالي لرئيس الشركة مباشرة ، زملاء من المجموعة العمرية نفسها يشغلون كل المناصب الهامة الأخرى في الشركة مما يسهل الاتصالات الفعالة والفهم المتبادل بينهم بشكل غير معتاد . كما يجعل ذلك من الصعب على المسؤولين الأصغر سنا اقتحام الدوائر الداخلية في الشركة فيما لو جرى تصعيدهم بسرعة أكبر من أندادهم في المجموعة العمرية ، ويفرض عليهم الانتظار إلى أن يصل زملاؤهم معهم إلى المناصب القيادية العليا . ويضمن هذا أيضا الاستفادة من علاقات الزمالة في الدراسة بينهم وبين نظرائهم في الشركات الأخرى وفي مختلف الهيئات والمصالح الحكومية - حيث تصعد النخبة بالسرعة نفسها - مما ييسر إجراء الاتصالات على كل المستويات مع كافة مؤسسات الدولة الهامة من خلال قنوات اتصال تعتمد على الصداقات الطويلة والحميمة . أما في الشركات الأمريكية الكبرى فعلى الرغم من أن المديرين يتمتعون عادة بمدى واسع من الخبرات ، وأنها تستطيع اكتساب الخبرات الفنية عن طريق استجلاب عاملين من خارجها يتمتعون بخبرات معينة ، فإن ارتفاع معدل دوران العمالة في أمريكا يؤدي إلى الافتقار إلى الروابط الشخصية الوثيقة فيما بين العاملين داخل الشركة الواحدة ، وبينهم وبين أندادهم في المؤسسات الأخرى الهامة ، تلك الروابط التي أسهمت كثيرا في فعالية الشركات اليابانية .

وكما هو الحال في الوزارات والمصالح الحكومية ، فإن الحفنة الصغيرة من كبار العاملين هم الذين يستهرون في العمل إلى ما بعد السن المعتادة للتقاعد ، وعندما يتم اختيار واحد منهم لشغل منصب رئيس الشركة فإن كل أنداده من أفراد دفعته يتقدمون باستقالاتهم ليشغلوا - عادة - مناصب عليا في إحدى الشركات التابعة ، أو شركات مقاولي الباطن . وعلى ذلك يبقى على رأس الشركة رجل واحد فقط يتولى إدارة شؤون العمل اليومي بها باعتباره أقدم مسئول بالشركة ، إلا أن مجلس الإدارة ، والذي يتكون في العادة من كبار المسؤولين السابقين في الشركة ، وعلى رأسه رئيس مجلس الإدارة ، وهو عادة الرئيس السابق للشركة ، يكون لهم وزن كبير فيما يتعلق بالشؤون ذات الأهمية الكبرى أو تلك التي لها أهمية خاصة . فقد جرت الحكمة اليابانية التقليدية على وضع الرجال الأعظم

خبرة على قمة الهرم الوظيفي ، وذلك لامتعتهم بالقدرة على الحكم والتقدير الناضج ، فضلا على أن ذلك يحول دون شعور غيرهم من قدامى العاملين بالإهمال بالخدمة تحت رئاسة من يصغرونهم سنا ، ويؤدى الى قبولهم بسلطة أولئك الأقدم والأكثر كفاءة وخبرة أيضا وبصدر رحب .

والسؤال الآن : كيف يمكن لوحدة العمل أن تعمل بفعالية فى حالة تولى أحد العاملين الأقدم رئاسة من هو أحدث ولكنه أكثر مقدرة منه ؟ . ولا تنحصر الإجابة على هذا السؤال فقط فى انعدام القلق لدى الموظف الأقدم من امكان أن يزيحه الموظف الأحدث عن موقعه، ولكن أيضا فى وجود تفرقة واضحة بين العمل وبين اللقب الوظيفي أو المنصب . ذلك أن اللبنة الأساسية فى بنیان الشركة اليابانية ليست هى رجلا ذا دور وظيفي محدود وله سكرتيرة ومساعدون كما هو الحال فى أمريكا ، ولكن القسم هو الذى يمثل تلك اللبنة الأساسية فى تنظيم الشركة اليابانية ، ويتكون من نحو ثمانية أو عشرة أفراد بما فيهم رئيس القسم . ولا يوجد داخل القسم توزيع قاطع للعمل كما هو الحال فى الشركة الأمريكية . ويشترك كل فرد فى القسم نفسه الى حد ما فى المسؤولية العامة نفسها ، ويستطيع أن يحل محل أى زميل عند اللزوم . ومن ناحية أخرى فإن الموظف الأحدث يدرك تماما أنه لا يمكن له تخطى الأقدم منه درجة وراتبا فى الوقت الحاضر ، ولكنه يعلم أيضا أن كل المعنيين بالعمل يعترفون - بشكل غير رسمى - بقدراته بالمقارنة برئيسه الأقدم . كما يعلم كذلك أنه سوف يرتقى فى نهاية الأمر الى مكانة أعلى من مكانة رئيسه الحالى ، الا أنه ينبغي عليه التعاون معه من أجل انجاز الأعمال المنوطة بالقسم ، وحتى يعد فى عداد العاملين الواعدين .

ولأن رئيس القسم يعتبر مسئولاً عن نجاح قسمه فى انجاز عمله ، فهو يدرك احتياجه الى الاستفادة من مواهب مرؤسه الأكثر مقدرة ، ويتحمس لاسناد الأعمال الهامة اليه . ولا يخشى أن يتقدم عليه هذا المرؤس لأن حصيلة جهودهما تجمع معا فى النهاية . - - - - - يعجز تقييم انجازات القسم . ومن خلال العمل العام للقسم ، فإن تكليف شخص ما بعمل محدد فى وقت محدد يخضع لقدراته العامة ومهاراته واستعداداته أكثر مما يتأثر بلقبه الوظيفي فى القسم . . . . .

ويعتبر القسم - بشكل أو بآخر - وحدة عضوية تتألف من تزاوج مجموعة من المواهب والكفاءات أكثر مما تتكون من فريق تتوزع فيه الأدوار والمسؤوليات المستقلة على أفرادها بشكل قاطع وواضح . ومسؤولية القسم

هي انجاز العمل ، والمتوقع من كل عضو فيه هو أن يساهم في ذلك من خلال تقسيم كل ما هو مطلوب عمله على الجميع ، وبحيث يساعد كل واحد من يحتاج للمساعدة من زملائه ، ويحل محل أى منهم اذا تغيب عن العمل . وجدير بالملاحظة أن تكليف العامل بالقيام بالأعمال هي عملية مرنة ، وذلك لاختلاف نظامى الدرجة الوظيفية ومهام العمل . فالدرجة واللقب الوظيفي يرتقيان تبعا للأقدمية ، ولكن العمل يعتمد على التكاليف المطلوبة من وحدة العمل ، ومواهب أفرادها ، وتكامل قدراتهم وامكانياتهم . وعلى ذلك فالعمل لا يتقرر طبقا لتوصيف محدد للوظائف يرتبط بالدرجة أو اللقب الوظيفي .

وحين يطلب من المديرين اليابانيين أن يضعوا نظام الشركات اليابانية فإن معظمهم يضع في مقدمة خصائص هذا النظام أسلوب العمل من أسفل الى أعلى ، وليس من أعلى الى أسفل ، بمعنى أن القسم - وهو الأقل مكانة في سلم الادارة - لا ينتظر أوامر أو تعليمات ادارية من أعلى ، ولكنه يأخذ بزمام المبادرة وذلك في دائرة اختصاصه . ويقوم بالتعرف على المشكلات ، وجمع المعلومات ، والتشاور مع باقى أقسام وادارات الشركات المعنية ، ويلفت نظر المسؤولين الأعلى الى القضايا الهامة ويقوم باعداد المستندات والوثائق . وبالطبع فإن القسم يعمل في اطار رغبات المسؤولين الأعلى ويوالى الاتصال المستمر بهم . ولا يتم رفع المقترحات أو العروض عادة الى المستويات الأعلى قبل أن يقوم القسم المعنى بالتشاور تفصيلا مع باقى الأقسام ، واعداد الخطط التفصيلية . ولا يجرى اطلاقا فى أية مرحلة من مراحل هذه العملية طرح عدة بدائل متكاملة على المسؤولين الأعلى للاختيار ، كما لا تقوم مطلقا المستويات العليا باصدار مجموعة قرارات نهائية الى المستويات الأدنى .

ولا تصدر القرارات الجيدة عن التقديم الذكي للبدائل ، ولكنها تنبع من المناقشات المستفيضة لكافة جوانب الموضوع بين كل أعضاء القسم وبين كل أولئك الأكثر علما واحاطة به .

ويلعب بعض كبار المسؤولين في الشركات دورا محوريا في اتخاذ القرارات ، الا أنهم يقومون بذلك فى العادة فقط بعد قيام قيادات القسم المختص بوضع الاطار الأساسى للعمل من خلال مشاوراتهم الوثيقة مع الأقسام الأخرى ، وبعد أن يثبت فقط عجز أفراد القسم عن حل خلافاتهم - حول الحلول - بأنفسهم .

وبشعر أعضاء كل قسم بالفخر الكبير بعملهم نظرا لما يقومون به من مبادرات ، ولما يتوافر لهم من فرص لتنمية قدراتهم فى القيادة ، ولكي

يصبح لهم وزن كبير فى شركاتهم فى الأمور المتعلقة بدوائر اختصاصهم .  
وبالتالى فان الروح المعنوية لشباب العاملين فى الثلاثينيات من العمر تميل  
الى الارتفاع بشكل كبير للغاية .

وحتى ينجح هذا النظام ويكون فعالا يحتاج رواد الأقسام أن يعلموا  
أهداف شركتهم وينحازوا اليها بدرجة أكبر من نظرائهم من العاملين فى  
الشركات الأمريكية . ولا يتهم وضع تلك الأهداف فى صورة وثائق تتضمن  
نصوصا جامدة مقدسة ، ولكنها تستمر فى التقلب تبعا للظروف المتغيرة ،  
وبالتالى ينبغى على قادة الأقسام تجنب الانغلاق فى اطار قائمة محددة من  
الأهداف ، ويجب عليهم التكيف مع الفرص العامة التى تتاح للشركة ككل .  
ويتمتع أولئك الرواد - فى الحقيقة - بحس كاف بالتفكير العام لشركتهم  
يسمح بتحقيق أهدافها ، ويترك المسئولون الأعلى حرية التصرف لهم فى  
هذا الاطار نظرا لثقتهم فى اخلاصهم والتزامهم الكامل نحو شركتهم التى  
سيبقون فى خدمتها حتى سن التقاعد .

كيف استطاعت قيادات الشركات اليابانية اذن اتخاذ القرارات  
الجريئة التى أدت الى النجاح اليابانى فى ظل تلك السلطات الزائدة المركزة  
عند المستويات الدنيا ، والكثير من المناقشات بين أفراد تلك المستويات ؟  
الإجابة فى المقام الأول هى أنهم يعملون فى جو من الأمان أكبر بكثير  
مما عليه الحال فى الشركات الأمريكية النمطية . فالشركة اليابانية تتلقى  
النصح والمشورة من كبار رجال البيروقراطية ذوى الاطلاع الحسن ، ومن  
البنوك ، وشركات التجارة التابعة ، والشركات الأخرى فى مجموعتها .  
فالبنك يساندها ، وكذلك الحكومة التى تمد لها فى النهاية يد المساعدة  
عند اللزوم للحصول على الموارد والامكانيات والتسهيلات الخاصة ، وتفعل  
ذلك بأسلوب لا يؤدى الى خلق جو من القلق والشكوك ، أو اثاره دعاوى  
قانونية مكلفة .

**والسبب الثانى** هو أن الشركات تجد أن وقوفها جامدة أخطر  
عليها من التحرك الى الأمام نحو التحديث والتجديد الجريء وذلك  
نظرا لحدة التنافس فيما بينها على حصصها فى السوق ، ولأن نظام  
الخدمة الأبدية المعتمد على الأقدمية ونظام الاقراض من البنوك يتطلبان  
التوسع باستمرار ، فضلا على ذلك فان حملة الأسهم لا يضعون قيودا على  
رجال الادارة بالضغط عليهم لتحقيق أرباح على المدى القصير . وكنتيجة  
لكل ذلك كانت الشركات اليابانية على الدوام أكثر جراءة وجسارة من معظم  
نظرائها الغربيين فيما يتعلق بالتحديث والتوسع فى طاقتها الانتاجية .

## روح الجماعة والحافز الفردى

يبدل المسئولون عن الشركات قصارى جهدهم لتقوية شعور العامل بهويته كعضو فى الشركة ، وذلك فضلاً عما يقدمونه له من حوافز اقتصادية لتضمن ولاءه على المدى الطويل . وتتمثل تلك الجهود فيما يقيمونه من احتفالات سنوية مدروسة بمناسبة التحاق الدفعات الجديدة من خريجي الجامعات والمعاهد بالخدمة . وتتراوح مدة البرنامج التدريبي الرسمى للعاملين الجدد ما بين بضعة أسابيع وعدة سنوات ، ولا يتضمن فقط تقديم خلفية مفيدة من المعلومات عن الشركة ، ولكنه يشمل أيضاً سجلاً عاطفياً يروى تاريخ الشركة وأهدافها . وفى خلال فترة التدريب الروسى والانضباطى يتوجه العاملون الجدد الى منتجات منعزلة ، ويزورون المعابد ، ويتدربون على احتمال المشاق الخاصة . ولتقوية روابط التضامن فيما بينهم يقيم المتدربون معاً فى سكن الشركة - أثناء فترة التدريب - حتى لو أدى ذلك الى ابتعادهم عن أزواجهم أو والديهم . وحتى بعد انقضاء فترة التدريب الرسمى ، يظل الموظف الجديد يعامل لبعض الوقت على أنه تحت التدريب ، ويستمر فى تلقي التدريب ، ويخضع لاشرف العاملين الأقدم والذين يتوقع منه أن يعاملهم بالاحترام المناسب . وربما كان هذا النوع من التدريبات وما يصاحبها من أجواء أجنبية ما يكون ،، بالمفاهيم الأمريكية ، بسلوكيات الأطباء الشبان خلال اقامتهم فى المستشفيات فى فترة الامتياز ، أو موافق نوادى الشبان الأمريكين .

وعسادة ما يكون لكل شركة ذبيها وشارتها وأناشيدها وشعاراتها الخاصة ، كما أن لكل منها تقاليد خاصة بها مثل ما يعرف « بروح رجل ماتسوشيتا » Matsushita man ، أو « روح رجل سوميتومو » ، Sumitomo man أو روح « رجل سانوا » Sanwa man ولكن تلك التقاليد تبنى متشابهة بالنسبة للمراقب الخارجى ، فكأنها تتفق فى الحماس والولاء والاخلاص للشركة .

ويتمتع العاملون بالشركات بمزايا عديدة مثل إتاحة قاعات المناسبات الخاصة بالشركة لاحتفالاتهم الخاصة والعائلية ، وحق استخدام منتجات الشركة فى الجبال وعلى شواطئ البحار لأولئك الذين أمضوا فى خدمة الشركة - باخلاص - عدداً معيناً من السنوات ، كما توفر العديد من الشركات سكناً جماعياً فى استراحات الشركة أو شققاً مستقلة فى عماراتها السكنية . وعلى خلاف الحال فى أمريكا حيث يحصل الأفقار على قروض من البنوك مباشرة لشراء مساكن بضمان العقار نفسه ، تقوم

الشركات اليابانية باقراض العاملين بها مباشرة وبمعدلات فائدة مدعمة .  
وتقدم لهم منحة فى العديد من المناسبات ، فضلا على الأرباح الكبيرة نصف  
السنوية ، كما تتيح لهم ولعائلاتهم شراء منتجاتها بتخفيضات خاصة .

وتقوم العديد من الشركات بأداء طقوس احتفالية يومية مثلما يحدث  
لدى افتتاح العمل بالمتجر ، أو بدء العمل ، أو بدء التمرينات الرياضية .  
وتحتفل الشركات صغیرها وكبیرها بوداع العام المنصرم ، ووداع العاملين  
المنقولين الى مدن أخرى ، والترحيب بأولئك العائدين الى مدينتهم ، وتهنئة  
الحاصلين على ترقية أو أوسمة ، وتهنئة الزائرين ، وتكريم المتقاعدين .  
وتنظم الرحلات الجماعية فى نهاية الأسبوع احتفالا بحلول موسم ظهور  
أزهار الكرز ، أو سقوط أوراق الشجر ، أو العطلات . أما بالنسبة لأسر  
العاملين فهناك الحفلات ، ونوادی الهوايات الخاصة ، والمحاضرات والبرامج  
الدراسية والمعارض .

وفضلا على توفير حمامات السباحة «والجيمنازيوم» لممارسة التمرينات  
الرياضية ، تقوم الشركات الكبرى عادة بتكوين فرق رياضية حسنة  
التجهيز وذات أزياء موحدة مميزة ، وغالبا ما تكون لها أجهزة دعاية .  
وحتى تستطيع تلك الفرق تحقيق نتائج طيبة فى المسابقات الرياضية ،  
تقوم العديد من الشركات بعيين الرياضيين الموهوبين كموظفين فيها ،  
تماما كما تفعل الكليات الأمريكية ، ولا يسند اليهم سوى مسؤوليات عمل  
ثانوية . وترعى الشركات اليابانية الفرق الرياضية المحترفة الممتازة ،  
على خلاف الحال فى أمريكا حيث تجد مثل تلك الفرق مملوكة ملكية خاصة  
وترتب على كل منها بمدينة معينة . ومن المعتاد أن يتوجه أعلى المسؤولين  
بالشركة من العمل مباشرة لحضور المباريات الرياضية الهامة بين فرق  
شركته وبين منافسيهم من فرق الشركات الأخرى .

وفى عهد رئيس الوزراء الأسبق « تاناكا » ، حاولت بعض الشركات  
أن ترعى بعض المرشحين السياسيين ، الا أن هذا الأمر تم الرجوع عنه  
حيث لم ينل غير قبول محدود حتى داخل الشركات نفسها والتي أدركت  
أن فشل مرشحها فى الانتخابات سوف يسبب لها الحرج .

ويميل المسؤولون بالشركات عموما الى أن يقضى العاملون وقتا محددا  
خارج ساعات العمل معا ، ويفضل أن يتم ذلك تحت رعاية الشركة . وقد  
حدث أن شعرت إحدى الشركات بالقلق نتيجة لأن عددا متزايدا من  
العاملين الشبان بها أصبح لديهم سيارات خاصة ، وصارت مرتباتهم عالية

بما يكفي لقيامهم برحلات على نفقتهم الخاصة بدلا من استخدام تسهيلات الشركة . وهناك قامت تلك الشركة بعمل استطلاع للتعرف على اهتمامات العاملين أسفرت بنتائجه عن أن لعبة « الباولنج » كانت هي البدعة المنتشرة بين الشباب . وعلى الفور وفرت للعاملين كرات « الباولنج » والملابس الرياضية الجذابة وغيرها من أدوات تلك الرياضة ، بل انها قامت أيضا بحجز فترات زمنية كاملة بأرقى ملاعب « الباولنج » القريبة من الشركة كي يمارس خلالها العاملون لعبتهم المفضلة . وهكذا ، وبضمان قضاء العاملين أكبر كم من وقت فراغهم في القيام بنشاطات تحت رعاية شركاتهم، نجحت تلك الشركات في تقوية أواصر التضامن الجماعي بينهم .

ويتكون الولاء في كل شركة كبرى من نسيج معقد ينطوي على عدة طبقات متداخلة . فهناك طبقات للولاء نحو مجموعة الشركات التي تنتمي اليها الشركة ، وهناك طبقات من الولاء تجاه مصنع أو متجر معين . كما يدين العاملون بالولاء تجاه القسم الذي ينتمون اليه ومجموعة العمل المباشرة . كذلك يشعر شباب العاملين في تخصص معين برابطة خاصة مع أولئك الرواد الأوائل في التخصص نفسه وعلى الطريق المهني ذاته . وفي داخل مجموعة العمل المباشرة ، نسرى روح خاصة للجماعة في أوصال أفرادها عند غياب العضو الأقدم ، كما تشيع روح أخرى عندما يكون حاضرا . ويجتمع بعض أو كل أفراد المجموعة العمرية من وقت الى آخر للاحتفال بذكريات الأيام الخوالي ، وينهمكون في القيل والقال فيما يتعلق بالأحداث الجارية في الشركة . أما اللقاءات الاجتماعية غير الرسمية والاحتفالات الخاصة وحفلات الوداع والاستقبال فتحدث على جميع المستويات .

وفي بعض الأحيان نجد أن حذب واهتمام الموظف الأقدم بشئون زملائه الصغار يقترب مما يعتبره الغربيون نوعا من الاهتمام الأموى . ويتقبل اليابانيون من الجنسين هذا النوع من الاهتمام الشخصي من الغير ، بينما يعد منحه أو قبوله سلوكا لا يليق بالرجال في الولايات المتحدة . ومن المعناد أن يفوم الموظف الأقدم ، تجنباً لاجراج مرءوسه الشاب بتوجيه النقد له على انفراد ، وليس في العلن وذلك في اطار مساندة الكبير للصغير أو الأقدم للأحدث من أجل التخلص من عيوبه التي يعتقد أنها سوف تسبب له المتاعب في المستقبل .

وفي ظل مثل هذا الأمان والدفع ، كيف يضمن النظام اذن الأداء العالي ؟ بادىء ذي بدء ، فان الشركة حين تقوم بعملية اختيار الموظفين الجدد



لا تأخذها - فيما يتعلق بنوعيتهم - شفقة ولا رحمة ، تماما كامتحانات  
القبول بالجامعات . وينفق كبار المسئولين المهمين فى الشركة فدرا عظيمًا  
من وقتهم فى تقييم أداء صغار العاملين بطريقة غير رسمية من أجل  
التحضير لاختيار بعض الأفراد من كل مجموعة عمرية لتولى مناصب أعلى  
مسئولية ؛ ويعتبرون أن القرارات المتعلقة بتولى العاملين لتلك المسئوليات  
هى من الأهمية بحيث ينبغي ألا تترك لتقدير أخصائى الأفراد . ويتم تغيير  
مواقع العاملين بوجه عام كل عامين أو ثلاثة ، ويدرك كل فرد أن أداءه العام  
يجرى تقييمه باستمرار لتحديد الوظيفة أو المهمة القادمة له . ويختار  
أولئك الذين يصعدون الى قمة الشركة لأن لديهم ، فضلا على المواهب  
الفطرية الممتازة ، القدرة على الرؤية الشاملة ، والتحليل الواضح  
للمشكلات ، والتعبير عن الاتزان والثقة ، واستلهاهم المساندة من زملائهم  
العاملين فى كافة قطاعات الشركة ، وتكوين علاقات طيبة مع مستويات  
الإدارة العليا بالشركات الأخرى والمصالح الحكومية .

وتوضح الشركات اليابانية للعاملين بها أن المزايا الكبيرة التى تمنحها  
لهم غير مضمونة ، وأن توزيع تلك المزايا والمنح لا يتم أوتوماتيكيا وفقا  
للاتفاق التعاقدى مع الموظف ولجهد انتمائه الى الشركة، أو لأنه ينتمى الى  
فئة عمرية معينة ، أو نظرا لمكانته ومدة خدمته . فقيادات تلك الشركات  
تعتقد أن مسألة المرونة فى منح المكافآت أمر مطلوب كأداة هامة ووسيلة  
حاسمة للحفاظ على الانضباط . وهى تقوم بمنح الأرباح والإجازات  
المرضية وتقديم تسهيلات واستراحات الشركة للعاملين الجدين ، ولذلك  
فإن أية إشارات منها تدل على عدم الاستحسان تجاه العاملين المعوقين  
للعمل تقابل منهم بالقلق بخصوص مدى استجابة رؤسائهم مستقبلا لأية  
طلبات خاصة بهم .

ويندر أن يحتاج الرؤساء ، من أجل تحفيز العاملين ، الى الحديث  
عن تلك المزايا بطريقة مباشرة ذلك أنه نظرا للعلاقات الشخصية طويلة  
الأمد بين العاملين بعضهم البعض ، فإن أقل تغير مضطرب فى المعاملة من  
جهة رؤسائهم يكون له مغزى نفسى كبير . ويشعر أولئك الذين يتلقون  
إشارات لطيفة من رؤسائهم ، توحى بأنهم سوف يصعدون فى النهاية الى  
أعلى المناصب ، بشعور هائل يحفزهم على التفانى فى العمل . ذلك أن  
استمرارية الرؤساء فى مواقعهم ، والعدرة على التنبؤ بما سيفعلونه تكفى  
لضمان ترجمة تلك الإشارات اللطيفة الى واقع محسوس . وعلى العكس  
من ذلك ، حينما يشعر العامل أن أداؤه يظهر حذبهم الزائد واهتمامهم

بمساعده ، فانه يدرك أنهم يعتبرون أدائه أقل من المتوسط ، وأن مستقبله صار عرضة للدمار .

صحيح أنه سوف يستمر فى الصعود الى أعلى تبعا لنظام الأقدمية ، ولكن احساسه بأنه فى قاع مجموعته العمرية يشكل حرجا شديدا بالنسبة له . ويعتبر أن استمراره فى الحضيض ، مع استنكار وكرهه زملائه لتقاعسه عن محاولة الخروج منه ، هو ما ينبغي تجنبه وبأى ثمن . وعلى خلاف الحال - مثلا - بالنسبة لطلاب كلية الأعمال بجامعة هارفارد أو العاملين بالخارجية الأمريكية ، فان من يقبعون فى قاع مجموعة الأنداد فى الشركة اليابانية لا يحتاجون للقلق من أن يجرى نهمهم ما لم يضاعفوا جهودهم ، ذلك أن التهديد بالطرد والاستبعاد غالبا ما يكون ضمنيا ، ويندر أن يوضع موضع التنفيذ .

ولعل أكبر العوامل أهمية فى الحكم على درجة ونوع أداء العامل عند النظر فى ترقيته الدورية العادية هو مدى قدرته على العمل فى انسجام مع الآخرين . وليس من يصعد السلم الوظيفى بسرعة أكبر هو الشخص ذا الأفكار الابداعية ، ولكنه من يستطيع التعاون مع الآخرين فى التوصل الى النتائج التى ترضى الجميع . ولا يمكن بأية حال فصل الانجاز الشخصى عن القدرة على العمل الفعال داخل المجموعة . وتجرى فى النهاية مكافأة المجد على أدائه وجهده فى صورة الرواتب والمناصب التى يحصل عليها ، الا أن احترام زملائه هو المكافأة المباشرة التى تنبئ بنجاحه فى النهاية فى الحصول على الراتب الكبير والمنصب المرموق .

أما فى الشركات الأمريكية وفى غياب الروح الجماعية القوية وعدم توقع دوام الخدمة فيها ، فان الموظف قد يصل الى الاحساس بأن المكافأة الوحيدة ذات المغزى بالنسبة له هى المرتب والمنصب والاذان يجب - من وجهة نظره - أن يتناسب بدقة شديدة مع مستوى أدائه ، ومن وجهة النظر اليابانية فان هذه العادة ، مثلها مثل عادة دفع البقشيش المرفوضة فى اليابان حتى الآن ، ترخص الاحساس بالخدمة العامة ، وتسهم فى اشاعة واثارة النزاعات بين العاملين . وفى الشركة اليابانية ، وفى ظل الروح القوية للجماعات والخدمة الأبدية ، فان المكافأة الحقيقية وذات المغزى والشئ الذى يجاهد العامل للحصول عليه لهو احترام الزملاء .

## رجل الشركة : العمل الجاد واحترام النفس

كانت الأجيال المبكرة لعلماء الاجتماع الغربيين ، أمثال « دوركايم » Durkheim و « پارسونز » Parsons ، يعتقدون أن التخصص الوظيفي يمكن أن يمثل الوسيلة للوصول الى تكامل الفرد في المجتمع الحديث .  
الا أن سرعة التطور التكنولوجي الحديث ، وكذلك سرعة التغيرات التنظيمية في المؤسسات العصرية جعلت التدريب التخصصي على كل وظيفة يفقد حدائته ومسايرته لتلك التغيرات بسرعة فائقة لدرجة أنه لم يعد يصلح لأن يكون مصدرا ثابتا للحصول على هوية تخصصية معينة مدى الحياة ، ولا يشكل تكاملا اجتماعيا أساسيا للمجتمع .

ولا يوجد لدى الغرب هيكل تنظيمي يمكن مقارنته بنظام الشركات اليابانية من حيث قدرته على ادخال وتطبيق التغيرات السريعة مع منح هوية معينة لجزء كبير من أفراد الشعب . فالموظف الشاب في أمريكا يتم تعيينه من البداية كأخصائي ، ولا يشعر بأى اهتمام نحو نعام مدى واسع من الأمور المتعلقة بشركته ، على العكس من نظيره الياباني والذي تغلب على وظيفته في بدء حياته العملية صفة العمومية وليست التخصصية .

ويعتبر الموظف الياباني ، والذي يدرك أنه سوف يبقى في الشركة وسوف يجرى تدريبه وإعادة تدريبه على مدى حياته الوظيفية ، أقل تعرضا للقلق تجاه التحديث وأقل مقاومة للتغيرات التكنولوجية . ويمثل تدلل ومقاومة العاملين الأمريكيين لظهور مرونة في أداء وظائف متعددة في شركاتهم أكثر من مشكلة للصناعة الأمريكية ، ولا يرجع ذلك فقط الى تخوف العاملين من فقدان وظائفهم ولكن أيضا لأنهم يريدون الحفاظ على مستوى مهاراتهم .

أما العامل الياباني ، شديد الاهتمام بمستقبل شركته على المدى الطويل ، فيسعى بشغف الى التطور التكنولوجي . ونظرا لأن مكانته ومستقبله أقل ارتباطا بتمتعه بمستوى مهاري خاص ، نجد أنه أكثر رغبة في أداء أعمال مختلفة ومتنوعة وأكثر استعدادا لمساعدة زملائه في أداء مهماتهم كلما دعت الحاجة . وبذلك يستفيد رب العمل من العامل بشكل أكثر اكتمالا وأكثر مرونة . ويرى العاملون أن العمل المتنوع يكون أقل رتابة ، بالمقارنة بحال نظرائهم الأمريكيين الذين يمارسون العمل نفسه على الدوام .

وتشعر الشركة اليابانية الكبرى المعاصرة ، شأنها شأن المؤسسات الحرفية الأبوية الطابع والتي كانت سائدة في أمريكا وأوروبا واليابان فيما قبل العصر الحديث ، بالالتزام نحو الفرد ككل ، وليس نحو الجزء المتعلق منه بالعمل . وقد حدث أن تباهى رجل الأعمال الأمريكى « ألفريد سلون » Alfred Sloan بأن شركة ( جنرال موتورز ) General Motors استمرت فى توزيع الأرباح على حملة أسهمها خلال فترات الكساد ، حتى عندما اضطرها ذلك الى تسريح بعض العاملين . ولكن أى رجل أعمال يابانى كبير ما كان ليقول أبدا مثل تلك المقولة ، ولو حدث وفعل ما يشبه ذلك ولو شبها بعيدا فانه سوف يحاول اخفاء الأمر . ذلك أن وضع الأرباح فى منزلة أعلى من موظفيه كفيل بتدمير علاقته معهم . فالالتزام المبدئى لشركة اليابانية ليس نحو حملة أسهمها ، وإنما نحو العاملين بها .

ويبادل العاملون اليابانيون شركتهم هذا الالتزام ، فهم لا يفضلون العمل فى شركة « جافة » و « باردة » وكل شئ فيها محسوب ، ولكنهم يفضلونها شركة « ترطب » جوها المشاعر والعواطف الانسانية . ولا يميل الموظف الأمريكى ، ذو الوظيفة والمسئوليات المحددة والأجر المحسوب بدقة لكل ساعة عمل ، لأن يعمل فيما بعد الوقت المحدد ولا لأن يودى أعمالا شخصية اضافية لزملائه كما يفعل نظيره اليابانى .

وبدءا من سنة ١٩٥٣ اعتادت اليابان عمل استطلاعات للرأى العام كل خمسة أعوام لمعرفة ما اذا كان الناس يفضلون العمل لحساب من يعطيهم وظائف ذات مهام محددة ويقدم العون لهم فى حدود العمل ، أم من يتوقع منهم القيام بأعمال اضافية تتعدى مهام وظائفهم المحددة ولكنه مستعد لمنحهم مساعدات شخصية تخرج عن نطاق القواعد المعتادة . وقد كان رأى الشعب اليابانى وما زال - وبأغلبية كبيرة - أنه يفضل الرئيس الذى يحتفظ مع العاملين بعلاقات شخصية خارج متطلبات العمل ، بينما يفضل الأمريكيون عكس ذلك وبأغلبية ساحقة .

وحتى لو لم تكن هناك نشاطات تجرى تحت رعاية الشركة ، فان العاملين يجدون الفرصة خلال الأمسيات أو عطلات نهاية الأسبوع لقضاء أوقات طيبة مع بعضهم البعض بعيدا عن جو العمل ، وهم غالبا ما يلتقون معا فى طريق عودتهم الى بيوتهم . وفى العديد من الشركات التى تعمل خمسة أيام أو خمسة أيام ونصف اليوم كل أسبوع ، يحضر بعض العاملين

من كل المستويات تقريبا الى الشركة فى أيام السبت ويبقون لوقت متأخر ليلعبوا بعض الألعاب المسلية مثل «الماجونج» Mahjong ، و «الجو» Go ، و «الشوجى» Shoji (٢) ، أو يذهبون للشراب معا . وحنى أولئك الموظفون المتمدينون أو العصريون ، والذين يفضلون قضاء عطلات نهاية الأسبوع مع أسرهم - كما يفعل الأمريكيون - فانهم غالبا ما يقضون أوقاتهم كزوجين بصحبة بعض الأزواج الآخرين ممن ينتمون الى الشركة نفسها . وتهدف اللقاءات الاجتماعية مع زملاء العمل - فى جزء منها - الى مجرد اللهو ، الا أن الكثيرين يحاولون عمدا قضاء وقت طيب معا فى العطلات لتسهيل العمل معا خلال باقى أيام الأسبوع . ونظرا لأن الموظفين يدركون أن على كل منهم أن يحافظ على المشاعر الطيبة والودية مع الآخرين حنى بلوغ سن التقاعد ، فانهم لا يشبهون الأمريكيين من حيث قابليتهم للمسخط على بعضهم البعض على طول الخط ، ولكنهم يبحثون دوما عن سبل لتخفيف حدة التوتر والمنافسة ، ولتقوية أواصر الزمالة والرفقة .

ونظرا لحميمية العلاقات بين العاملين اليابانيين ، فضلا على كون الهروب من مشكلات العمل الصعبة بترك الشركة ليس عادة اختيارا واقعيا ، فان مشاعر القلق والضيق والتنافس وغيرها من المشاعر الداخلية لديهم تناظر على أقل تقدير مشاعر العاملين بالشركات الأمريكية . ولذلك لا يعد الاختلاط الاجتماعى بشكل ودى هدفا فى حد ذاته ، وانما هو وسيلة لاحتواء تلك المشاعر التى يمكن أن تمزق الجماعة فى النهاية .

وينبغى فهم نجاح الشركات اليابانية فى تجنب الاضطرابات العماله المعطلة فى اطار طبيعة الهوية الشخصية للعاملين وشدة ارتباطهم بشركاتهم . وقد تدعم هذا النجاح بحسن معالجتهم لشئون الاتحادات العمالية . ففى أعقاب الحرب العالمية الثانية حينما أصدرت قوات الاحتلال الأمريكى أوامرها للتوسع السريع فى اقامة الاتحادات العمالية ، سارع مسئولو الشركات اليابانية بالتحرك لدفع موظفيها للانخراط فى تلك الاتحادات . أى أن اتحادات العمال فى اليابان لم تولد من خلال الكفاح المرير لقيادات عمالية شديدة العداء للشركات ، ولكنها قامت بمبادرة من قيادات الشركات أنفسهم .

---

(٢) هذه الألعاب هى ألعاب يابانية تقليدية تشبه لعبتى الطاولة والسيجة

وغيرهما - ( المترجم ) .

ومع ذلك فإن الحركة العمالية - التي حظيت بحماية قوات الاحتلال  
فى بداية الأمر - صارت قوة جبّارة ، وأحيانا قوة سياسية تتصف  
بالعنف . وتحركت الإدارة لحث المخلصين لها على المشاركة فى نشاطات  
الاتحادات على أمل تخفيف حدة الاضرابات العمالية التى يمكن أن تؤدى  
فى النهاية الى تخريب الشركات . كما قامت بتشجيع الموظفين ذوى الياقات  
البیضاء على الانخراط فى اتحاد عمال الشركة نفسه الخاص بالعاملين من  
ذوى الياقات الزرقاء ، وأمدت تلك الاتحادات بالمقار والتسهيلات الأخرى  
لممارسة أنشطتها . وبعد أن ينتهى العاملون ذوو الياقات البیضاء من  
مهماتهم فى الاتحادات العمالية ، تضمن الشركات لهم العودة الى مواقعهم  
الإدارية السابقة ودون أن يفقدوا أقدميّاتهم . وعندما تصل الاتحادات الى  
درجة عالية من التشدد ، تضطر الشركات أحيانا الى استخدام تكتيكات  
متسببة لتحطيمها وإقامة اتحادات أخرى بديلة تحت رعايتها تكون أكثر  
تعاطفا مع أهداف الشركة . وقد أدركت الإدارة أن مجرد الاثنان باتحادات  
معينة لن ينجح ببساطة ، ولذلك سعت سعيا حثيثا للحصول على معلومات  
من الاتحادات لاستكشاف فرص حل شكاوى العمال ، لخلق علاقات عمل  
أفضل وقوى عاملة أكثر رضا . ورغم أن اتحادات عمال الشركات من صنع  
شركاتهم ، وأن الاتحادات الحرفية القومية تميل الى الضعف ، فإن  
الاتحادات اليابانية تمثل مصالح العمال بقوة وتعمل من أجل تحقيق  
ما فيه الخير لهم ، وهى ان لم تفعل ذلك سوف يفقد قادتها تأييد العمال .

وتلعب الاتحادات أيضا دورا فى تجميع وجهات نظر العاملين حول  
القضايا التى نمسهم بشكل مباشر ، وذلك فى اطار عملية « تحزيم  
الجدور » فى الشركة . ورغم ما كانت تشعر به الإدارة فى الأربعينيات  
من قلق بشأن خطورة اتحادات العمال ، فقد صارت الآن نعتبرها صديقا  
لها يساعد فى استقرار الشركة . ومن أجل تجنب علاقات العداء المتزايد ،  
وخلق جو مناسب فى العمل تخصص الإدارة جزءا من وقتها للقاءات  
الاجتماعية مع قادة الاتحادات دون الانتظار لوقوع الخلافات التى تولد  
مناخا من العداوة بينهم .

ونظرا لأن التحديث يجرى فى اليابان بسرعة كبيرة ، فقد نشأ لديها  
اقتصاد مزدوج يضم قطاعين أحدهما حديث ومتطور ، والآخر أقل تطورا .  
ولهذا فإن صفوة العاملين فى الشركات الكبرى يتمتعون بتدريب أفضل ،  
وبأمان وظيفي أكبر ، وظروف عمل أحسن بالمقارنة بزملائهم فى الشركات  
الصغيرة الأقل تطورا . وقد أدى ذلك الى شعور موظفى الشركات الكبرى  
بأنهم يتمتعون بمزايا بفضل انتمائهم لها . وبالإضافة الى ذلك فقد قامت

تلك الشركات على أيدي مجموعة من المديرين ، وليس ملاكا غرباء عنها ، مما أشعر العاملين بعدم وجود طبقة رأسمالية فوقهم وانما مجرد طبقة إدارية لا يختلف أسلوب حياة أفرادها كثيرا عن أسلوب حياتهم أنفسهم .

ومن جهة أخرى يشعر رجال الإدارة بالشركات اليابانية بأن مديري الشركات الأمريكية ، وليس فقط ملاكها ، يمنحون أنفسهم الكثير من الرواتب والبدلات المتعددة بالمقارنة بما يمنحونه للعاملين . أما في اليابان فان الفارق المتواضع في الأجور بين المديرين والعاملين من العمر نفسه يميل الى تقوية شعور العامل بارتباط هويته بشركته .

وفي بعض المجالات تنظم الاتحادات الدولية إضرابات طويلة معطلة ، ولكن الملاحظ أنه في مثل تلك الحالات جميعا كان العمال واثقين من أن تلك الإضرابات لن تؤدي الى خسائر لشركاتهم . ويستترك في الإضرابات موظفو الحكومات المحلية ، ومدرسو المدارس الحكومية ، وعمال السكك الحديدية القومية والخاصة ، والعاملون في الصناعات التي تحتكرها الحكومة كصناعة التبغ ، فضلا على عمال المناجم الذين ناضلوا بشراسة في بداية الفترة التالية للحرب العالمية الثانية ، الا أن كل أولئك المضربين يشتركون جميعا في ثقتهم بأن تلك الإضرابات ، وما تسببه من تعطيل للعمل ، لن تعرض للخطر مستقبل مؤسساتهم . ذلك أن موظفي الحكومة يدركون أن الحكومة تستطيع عن طريق ما تفرضه من ضرائب أن ترفع أجورهم وتحسن أحوالهم ، بغض النظر عن فعالية وكفاءة تشغيل وحداتهم الحكومية . كما يعلم العاملون بالسكك الحديدية الخاصة أن دخول شركاتهم تنقرر بوساطة هيكل معدلات أسعار الخدمات ، والتي يمكن تعديلها اذا اضطرت الشركات لزيادة أجورهم . وفي مطلع الحرب العالمية الثانية ، عندما كان الفحم هو المصدر الرئيسي للطاقة ، وكانت الحكومة تقدم الدعم اللازم لشركات إنتاج الفحم الخاصة ، لم يكن العاملون بها يخشون من أن يؤدي تشددهم ونضالهم المرير الى إضعاف القدرة التنافسية لشركاتهم .

وفي أواخر الخمسينيات ، وحين أخذت شركات الفحم تغلق أبوابها نظرا لتقلص الاحتياطي المتاح من الفحم ، أضرب العاملون بها لادراكهم أنهم يستطيعون عن طريق الإضراب الحصول على أفضل تسوية ممكنة لأوضاعهم مستنديين في ذلك على دعم الحكومة للساعات الآفلة . وفي الشركات العادية ، حيث ينحاز العاملون الى مصالح شركاتهم على المدى الطويل ، لم تكن الإضرابات معروفة تقريبا حتى انقضى الاحتلال الأمريكي للبلاد وبدأ الاقتصاد يعود الى حالته الطبيعية في أوائل الخمسينات .

ومع تزايد الوفرة والرخاء والتشغيل الكامل للعمالة في أواخر الستينيات ، أصبح الكثيرون من الشباب الياباني واثقين من قدرتهم على كسب قوتهم حتى في حالة تركهم العمل بشركاتهم الحالية ، الأمر الذي هدد الانضباط في الشركات ودفع بالكثير من المديرين القلقين الى أن يحاربوا بشكل أشد من أى وقت مضى من أجل الحفاظ على تماسك شركاتهم .

وفي ذروة النمو الاقتصادي حينما كانت البطالة لا تنعدي الواحد في المئة ، وكان بمقدور العاملين أن يجدوا عملا في أى مكان آخر فضلوا الاستمرار في العمل في شركاتهم . ومع تجدد المخاوف من حدوث ركود اقتصادي وتزايد في البطالة في أعقاب أزمة النفط في عام ١٩٧٣ ، شعر العاملون باعتمادهم الكبير على شركاتهم مما أدى الى مزيد من التحسن في الانضباط داخلها . وعلى الرغم من أن مستوى معيشة اليابانيين حاليا يتساوى مع مستويات المعيشة في أكثر بلدان العالم تقدما ، فان الوفرة لم توقف العاملين عن الكد في العمل .

وحتى في القطاع العام لم تحدث في الأعوام الأخيرة سوى القليل من الاضرابات المتعمدة . وتجدر الإشارة الى أن الاضرابات في هذا القطاع غير مشروعة من الناحية الرسمية ، وعندما حاولت بعض اتحادات العمال اختبار شرعية حق الاضراب في عام ١٩٧٦ تم إيقاف الاضراب قبل الموعد المعلن والمحدد لانهاية ، وذلك استجابة للرأى العام وليس بقوة القانون . ذلك أن العاملين بالقطاع الخاص ، والذين يكدون في عملهم ويرضون بما يعتبرونه زيادات سنوية معقولة في أجورهم ، لا يمكن أن يسمحوا للحكومة بمحاربة موظفيها المضربين في القطاع العام وتوفير ظروف أفضل لهم .

كما أن الصحف ، والتي كانت قد اتخذت في البداية موقفا متعاطفا مع العاملين المضربين ، سرعان ما غيرت موقفها نتيجة لازدياد حدة رد الفعل الشعبى ، وبدأت تنشر أخبارا عن سخرية تلاميذ المدارس من زملائهم من أبناء العاملين المضربين نظرا لما يسببه آباؤهم من اضرار بالمصالح العام ، وبالتالي لم يكن مجديا من الناحية السياسية أن يقوم موظفو القطاع العام باستغلال سلطاتهم لإيقاف تشغيل المصالح العامة كي يزيدوا من مرتباتهم بالمقارنة لنظرائهم في القطاع الخاص . وليس ذلك لمجرد رضا معظم العاملين اليابانيين أساسا بأوضاعهم واحساسهم بأن مصالحهم محل رعاية ، ولكن لأن العاملين بالقطاع الخاص والذين لا يضربون - نظرا لاختلاصهم الشديد لشركاتهم - يضغطون على الرأى العام بقوة كافية لكبح الاضرابات في القطاع العام .



وربما كان ما يتركه نظام الشركات اليابانية من أثر على احترام الفرد لنفسه لهو أهم من نجاح تلك الشركات في تعبئة العاملين بها من أجل زيادة الانتاج وتجنب الاضرابات المعوقة . وفي المقابل فان العامل الأمريكي ، حين يجد نفسه مفصولا أو مسرحا مؤقتا بمجرد أن يصل البيان المالى لشركته الى منطقة الخطر الحمراء ، يصير عليه أن يعتمد على تأمين البطالة ، ويجد من الصعب عليه أن يحتفظ بالاحرام العظيم للنفس والذي ينبع من قدرته على العمل . ولذلك يكون من السهل فهم دوافع هذا العامل ، الذي يعلم بأنه سوف يفصل في تلك الحالات ، حينما يطالب بأجر أكبر في الوقت الحاضر تحسبا للمستقبل . الا أنه حين يفعل ذلك يبدأ في قياس اسهاماته في الشركة ، بل وربما قيمته الشخصية بمقياس مادي بحث . وحتى كبار المسئولين الأمريكيين الذين يتم استبعادهم أو تنزيلهم لعدم ربحية قطاعاتهم ، أو الذين تجرى تنحياتهم بسرعة بمجرد تزايد عدم الرضا عن أداء شركاتهم ، فانهم لا يمكنهم تجنب الشك في أنفسهم فضلا على التشك في شركائهم .

أما في اليابان فلا يمكن لشركة أن تجل أحد مسئوليهها بالخزي على هذه الصورة ما لم يمسك به في فضيحة رهيبة وذاتية الانتشار ، وحتى في تلك الحالة القصوى للتورط فان المسئولين الآخرين بالشركة يجدون سبيلا لامتنعاص الضربة اذا ما كان ذلك المسئول قد أبلى - في الحقيقة - بلاء حسنا في أدائه من أجل الشركة . أما المسئولون الذين تضطر الشركة الى تنزيل درجاتهم ليتحملوا المسئولية عن مشكلة عامة ما ، فانهم غالبا ما يجرى تعويضهم بالمكافآت وغير ذلك من صور التكريم داخل الشركة بحيث لا يشعرون بالاضطرابات العقلية أو الذهول . ذلك أن النجاح والفشل كلاهما يأتي نتيجة للجهد الجماعي ، ولا يتم أبدا القاء مسئوليتهم على عاتق شخص واحد بمفرده . وفي أسوأ الأحوال حينما يسوء أداء مسئول ما ، فان خدمته يجرى إنهاؤها بسرعة أكبر قليلا من المقرر ، أو لا ننم ترقيته الى الوظيفة التالية بسهولة تامة . ولا يتعرض المسئولون السابقون لتشويه سمعتهم بوساطة المسئولين الجدد ، وانما يبقون بصفة عامة على علاقتهم الطيبة مع خلفائهم .

وبالنسبة للعاملين اليابانيين الذين يشعرون بأنهم يؤدون ما هو أكثر من المطلوب ، وبأن زملاءهم يقدرون ذلك فانهم ينعمون باحساس بقيمتهم الشخصية أعظم من احساس أولئك الذين يكتفون ببذل الحد الأدنى المطلوب من الجهد ، وهو النمط الأكثر شيوعا في الولايات المتحدة .

وباختصار فإن الشركة اليابانية الكبيرة ، وهى هيكل مؤسسى لم ينشأ فى اليابان التقليدية وإنما فى يابان منتصف القرن العشرين ، قد طورت نظاما عصريا وفعالا للغاية لادارة الشركات الكبرى يتلاءم بشكل جيد مع متطلبات النصف الثانى من القرن العشرين . ولم يقض هذا النظام على المشكلات ، فهناك المديرون السيئون ، كما أن هناك المديرين المجيدين . كما يشعر العاملون بالتعاسة ازاء تكاليفات العمل المملة وبالقلق على مصاعبهم الشخصية وبالأجباط نتيجة للشعور بعدم التقدير الكافى لهم ، إلا أن الشركة اليابانية الكبيرة المعاصرة تعد بالمقاييس العالمية مؤسسة على قدر كبير من النجاح . وهى ناجحة ليس بسبب مجموعة غامضة من الولايات المحفورة فى شخصية الجنس اليابانى ، وإنما لأنها تمتد العاملين الذين يؤمنون بأن نجاح شركتهم يعد أفضل رعاية لمستقبلهم ، بالاحساس بالانتماء والفخر . ويساعد ما يشعر به الكثيرون من اليابانيين من استقرار وزهو بسبب انتماء أحد أفراد العائلة لحدى الشركات الكبرى على دعم الاستقرار السياسى وضبط الايقاع فى المجتمع ككل .

## الفصل السابع

### التعليم الأساسى : المستوى الرفيع والمساواة

بحسب المراسلون الأمريكيون فى طوكيو نظراءهم اليابانيين لما يتمتعون به من جمهور قراء على أعلى مستوى ، وما تحظى به صحفهم الكبرى من موارد واسعة . وقد لاحظ « كروكر سنو » Crocker Snow وهو مراسل سابق لصحيفة « بوسطن جلوب » Boston Globe فى طوكيو ، أن رجال الصحافة فى اليابان يزعمون أن القارئ النمطى للصحف اليابانية اليومية الثلاث الكبرى ( والتى يبلغ توزيعها مجتمعة نحو ستة عشر مليون نسخة ) لهو أحسن اطلاعا واحاطة فيما يتعلق بالمشئون الدولية مقارنة بقارئ الصحف اليومية الممتازة التى تصدر فى الساحل الشرقى الأمريكى .

كما يزعم المعلقون على الأنباء فى شبكات التليفزيون القومية التجارية فى اليابان أن مشاهديهم يتمتعون بمستوى فهم علمى يسمح لهم باستخدام مختلف المعادلات الكيميائية عند التطرق فى تعليقاتهم لموضوعات مثل التلوث والمحطات النووية وغيرها من القضايا العلمية الأخرى .

ويعترف « ريتشارد هالوران » Richard Halloran ، مراسل السابق لصحيفة « نيويورك تايمز » فى طوكيو ، بقدرة كبريات الصحف اليومية اليابانية على تقديم معلومات تفصيلية لقراءها عن التطورات العالمية تضارع ما تنشره أهم وأشهر الصحف الأمريكية ، ويعلل ذلك بأن تلك الصحف تستطيع أن تحاصر الحدث الصحفى بعدد كبير من المندوبين الصحفيين يفوق القوة العددية التى يمكن لعشرة من الصحف الأمريكية أن تخصصها لمتابعته .

وتنشر تلك الصحف كما أكبر من التحليلات للخيارات السياسية والخططية لحكومتهم القومية بالمقارنة بما تقدمه صحيفة «واشنطن بوست»

Washington Post من تحليلات فيما يتعلق بسياسات الحكومة الأمريكية . وتعتبر هذه الصحف على قدر عال من التنافسية من حيث التشغيل التجارى ، ويمكنها القيام بمثل تلك التغطية الشاملة للأحداث نظرا لما يتمتع به قراؤها من معرفة واهتمام كافيين .

وبخلاف مثل هذه الانطباعات العامة ، من الصعب أن نجد مقياسا كميًا ذا مغزى يمكن عن طريقه مقارنة المستويات التعليمية للكبار فى مختلف بلدان العالم . ولعل أكثر المقارنات مغزى فى هذا الصدد لهى المقارنة بين الدول المختلفة من حيث مستويات شعوبها فى مجالات مثل الرياضيات والعلوم الطبيعية ، حيث تلعب العوامل الثقافية والتاريخية دورا أقل نسبيا بالمقارنة بما تلعبه فى مجال العلوم الاجتماعية والانسانية . وحيثما تتوافر الاحصاءات والمعلومات من أجل عقد المقارنات بين الأمم المختلفة لا نجد دولة تتفوق على اليابان فى المستوى العام .

ويشير الباحث « ناثان جلازار » Nathan Glazer الى أن اليابان قد جاء ترتيبها الثانى - بعد اسرائيل - فى اختبارات الانجاز « Achievement tests » التى عقدت عام ١٩٦٤ لأبناء اثنتى عشرة دولة فى سن الثالثة عشرة ، وذلك فى مجال الرياضيات . وكانت هذه النتيجة تعبر عن عينات مخارة ، وعندما تم تعديلها لحساب متوسط التقديرات لتلك المجموعة العمرية جاء ترتيب اليابان فى المركز الثالث ، الا أن الدولتين اللتين أحرزتا المركزين الأول والثانى لم تسبقها سوى بفارق ضئيل .

وحينما عدلت النتائج لتحديد الدولة التى حقق أبنائها انجازا يضعهم بين الملائة الى الأربعة فى المئة الحاصلين على أعلى التقديرات فى المجموعة العمرية بأكملها ، احتلت اليابان المركز الأول فى مقررات الرياضيات للمرحلة قبل الجامعية ، كما حصلت على المرتبة الأولى كذلك ، وبفارق أكبر ممن تلاها ، بالنسبة لمقررات الرياضيات غير الجامعية .

وأبلى الشباب اليابانى بلاء حسنا كذلك فى الاختبار الدولى فى العلوم ، والذى عقد سنة ١٩٧٠ واشترك فيه أبنساء تسع عشرة دولة تتراوح أعمارهم بين العاشرة والأربع عشرة سنة . وبالنسبة للأطفال فى عمر العشر سنوات ، حقق اليابانيون المركز الأول فى الاختبارات الفرعية فى علوم الأرض ، والكيمياء ، والأحياء ، وعلى الرغم من احتلالهم للمركز الرابع فى المعلومات ، الا أنهم حصلوا على المركز الأول فى الترتيب العام بسبب تربعهم على المركز الأول فى القدرة على الفهم ، وتطبيق المبادئ العلمية ، وفى العمليات العقلية المتقدمة .

أما أبناء اليابان ممن هم في الرابعة عشرة من عمرهم فقد أحرزوا المركز الثاني بعد المجر في علم الاحياء ، والمركز الأول في الفيزياء ، والكيمياء ، والعلوم العملية . وعلى الرغم من حصولهم على المرتبة الثانية في المعلومات ، فقد احتلوا المركز الأول في الترتيب العام نظرا لنتائجهم العالية في اختبارات الفهم ، وتطبيق المبادئ والعمليات العقلية المتقدمة .

ولا يمكن اعتبار هذه الانجازات غير مرتبطه بحقيقه أن المدارس الاعدادية في اليابان تضم معامل للعلوم ، وتصل نسبة معلمى العلوم بها من خريجي كليات العلوم الجامعية ثلاثة وتسعين فى المئة ، وهو رقم قباى لا ننافسها فيه أى دولة أخرى . أما الولايات المتحدة فقد جاء ترتيبها الخامس عشر بين الدول التسع عشرة المشتركة فى الاختبارات وذلك من حيث المجموع الإجمالى للدرجات .

ومن بين الأطفال الأمريكيين ، حتى المقيمون منهم فى اليابان ، لم يغامر بدخول المدارس اليابانية العادية سوى حفنة صغيرة ، فى حين يلتحق الآلاف من الأطفال اليابانيين بالمدارس الأمريكية . ومن المعروف أن أولئك اليابانيين الذين يلتحقون بالمدارس الابتدائية والاعدادية فى أرقى الأحياء الأمريكية حين يعودون الى اليابان يكون مستواهم فى الرياضيات والعلوم الطبيعية متخلفا عن أقرانهم اليابانيين فى الصف الدراسى نفسه بعام أو عامين دراسيين . وينطبق هذا كذلك بالنسبة لتعليم المهارات البدنية التى تركز عليها المدارس اليابانية ، ناهيك عن التاريخ اليابانى والتاريخ الصينى .

ويفترض الكثيرون أن اليابان تهمل تعليم المهارات الفنية والموسيقية ، ولكن « وليام كيه كومينجز » William K. Cunnings ، الذى قام بالكثير من الدراسات الثقافية المقارنة بين أمريكا واليابان بالنسبة للتعليم الابتدائى يسرد فيما يلى ملاحظاته على فصول الموسيقى بالمدارس اليابانية فيقول : « بوصول التلاميذ الى الصف السادس يكون معظمهم قد صار قادرا على اللعب بسهولة على ثلاث آلات موسيقية على الأقل . وعندما رأيت هذا الانجاز للمرة الأولى لم أصدق عينى ، ولكن بعد أن شاهدته فى خمس مدارس ابتدائية تبين لى أنه انجاز واسع الانتشار . أما فى المدارس الأمريكية فانه على الرغم من أن أعضاء الأوركسترا والفردى الموسيقية قد يمكنهم تحقيق مثل ذلك المستوى ، الا أن القاعدة العريضة للتلاميذ يظل معظمهم أميين من الناحية الموسيقية . وتعد المقارنة فى مجال الفنون الأخرى مقارنة مثيرة بالقدر نفسه تقريبا . » وحينما قامت بعتة

أجنبية من منتجى البرامج التليفزيونية بملاحظة الحفلات الموسيقية التليفزيونية التى تنتجها هيئة الاذاعة والتليفزيون القومية اليابانية (NHK) انتابتهم الدهشة من قلة ما ينقده فريق العمل التليفزيونى من وقت فى اجراء التجارب ( البروفات ) على الحفلات حتى قيل لهم ان المنتجين والمصورين والمساعدين الآخرين يستخدمون كلهم العلامات الموسيقية نفسها كاشارات للبدء ، مما يعكس مقدرة كل فرد منهم على قراءة الموسيقى ، الأمر الذى لا يمكن التسليم به بالنسبة للعاملين فى الاسنديوها التليفزيونية الأمريكية .

ولعل السبب فى بعض تلك الفوارق يمكن أن يعزى ببساطة الى أن عدة العام الدراسى فى اليابان تزيد بنحو الثلث عنها فى أمريكا ( ٢٤٠ يوما فى اليابان مقابل ١٨٠ يوما فى أمريكا ) . وكما يلاحظ الباحث «كومينجس» Cummings فان معدلات مواظبة تلاميذ المدارس الابتدائية والاعدادية فى اليابان أعلى بالمقارنة بالمعدلات الأمريكية .

وربما كان الأمر لأجدر بالملاحظة أكثر من المستوى العالى للتعليم اليابانى لهى تلك النسبة المثوية الضئيلة لليابانيين الذين لا يستطيعون تحقيق مستوى عال فى اختبارات القراءة والكتابة . هذا بينما يضطر الجيش الأمريكى لرفض عدد كبير من المتقدمين للالتحاق به بسبب الأمية التى تكاد تكون منعدمة فى اليابان . وعلى الرغم من أن المقارنات الثقافية الدقيقة بين الأمم المختلفة شبه مستحيلة ، فان البعض يقدر أن نسبة الأمية فى الولايات المتحدة بنحو ٢٠٪ فى مقابل أقل من ١٪ فى اليابان .

وقد كان دافع اليابانيين لنشر التعليم الرسمى على القدر نفسه من القوة التى تميزت بها جهودهم لزيادة الناتج القومى الاجمالى . ففي عام ١٩٥٥ وحده اُصل نحو نصف عدد التلاميذ اليابانيين دراستهم بالمدارس الثانوية ، واتجه أقل من ١٠٪ منهم الى المعاهد المتوسطة . وفى أواخر السبعينيات بلغت نسبة من يتمون تعليمهم الثانوى الى اجمالى عدد الطلاب من الجنسين ما يزيد على ٩٠٪ مقارنة بنسبة ٨٠٪ فى الولايات المتحدة . ويتم معظم التلاميذ اليابانيين الذين يلتحقون بالمدارس تعليمهم بها بنجاح ، ففي عام ١٩٧٥ على سبيل المثال أتم نحو ٩٧٪ ممن التحقوا بالمدارس الثانوية تعليمهم بنجاح مقارنة بنسبة ٧٩٪ فى أمريكا .

وعلى مستوى التعليم بعد الثانوى ، يدخل الكليات أعداد متساوية تقريبا من الجنسين ، غير أن الفتيات يفضلن عادة الكليات ذات الدراسة

لمدة عامين ، بينما ينجه الفتيان فى أغلب الأحوال الى الكليات ذات السنوات الأربع .

وعلى الرغم من أن نسبة الشباب فى سن الالتحاق بالجامعات فى كل من أمريكا واليابان والذين يدخلون الكليات يصل الى نحو ٣٥٪ الى ٤٠٪ ، إلا أن اليابانيين عادة يتمون تعليمهم الجامعى ، فى حين يترك الكثيرون من الأمريكيين كلياتهم دون أن يكملوا دراستهم . وتبلغ نسبة الطلاب اليابانيين الذكور الذين هم فى منتصف العشرينيات من العمر والذين أكملوا تعليمهم بالكليات ذات السنوات الأربع ٤٠٪ تقريباً مقارنة بنحو ٢٠٪ فى الولايات المتحدة ( غير أن النسبة ترتفع الى حوالى ٣٠٪ بين الشباب الأمريكى فى أواخر العشرينيات من العمر ) .

وعلى الرغم من أن الدراسات العليا فى اليابان لا يلحق بها سوى قلة من الشباب ، فإن الرغبة فى مواصلة التعليم العالى أكبر مما نوحى به أرقام المسجلين بالكليات نظراً لأن الأماكن المتاحة بها ما زالت غير كافية لمواجهة الطلب . وبينما تتوافر فى أمريكا فرصة الالتحاق بالتعليم الجامعى والعالى تقريباً لكل طالب يتخرج من المدرسة الثانوية ، فإن الفرص فى اليابان هى ثلاثة أماكن لكل أربعة متقدمين . وحتى بعد أن يتم الطلاب تعليمهم الرسمى فإن عدداً كبيراً جداً منهم يواصلون التعلم عن طريق المراسلة الى جانب البرامج التعليمية الخاصة التى تنظمها جهات عملهم ، وذلك سواء كان التعلم فى هذا المجال أو ذلك من متطلبات العمل التى تحددها شركاتهم أم لا . وتتابع نسبة كبيرة جداً من اليابانيين قراءة الكتب الجادة والتمكن من الفروع الجديدة للمعرفة .

ولا يخلو نظام التعليم اليابانى من مشكلات رئيسية . فالجامعات تقوم بمنح الشهادات للطلاب ، وهى وظيفة هامة ، إلا أن هيئات التدريس تتركس جزءاً محدوداً من وقتها للتدريس وللطلاب . ويقل ما يبذله الطلاب الجامعيون من جهد دراستهم كثيراً عما يبذلونه لاجتياز امتحانات القبول بالجامعات ، وتعوزهم الدقة التحليلية ، كما أن مواظبتهم على حضور الدروس غير مرضية . أما حجم الانفاق الجامعى لكل طالب فهو منخفض الى درجة غير معقولة ، ويعد مستوى وتنوع البحوث المتقدمة محدوداً للغاية . ويميل الطالب اليابانى فى كتاباته الى اتباع الارشادات العامة أكثر مما يطور شيئاً يعبر عن الأصالة والابداع الشخصى . وتلعب امتحانات القبول بالمدارس الثانوية وكذا الجامعات ، والتى يشهد التنافس فيها ، دور كبيراً يؤدى الى تقييد سعة الأفق الفكرى للطالب ، والقضاء على

النشاطات التي تخرج عن نطاق المقررات والمناهج الدراسية ، وإهمال التنمية الاجتماعية لشخصية الطالب ، كما يؤدي به ، في حالة رسوبه في اجتياز تلك الامتحانات ، الى الاحباط النفسى .

ولا يوشك الأمريكيون على استيراد تلك المشكلات التي تظهر فشلا عميقا في نظام التعليم اليابانى ، ومع ذلك فان الحفاظ على الدافع القوى للتعلم ، والمستوى الرفيع للتعليم الالزامى على مدى أعوامه التسعة كلها ، والمجال الواسع للبرامج التعليمية التليفزيونية يعد انجازا يابانيا رائعا يستحق المحاكاة .

### الحافز على التعلم : الامتحانات والمسئولية الجماعية

لا يشعر اليابانيون بالاشباع لمجرد أنهم يقضون في مدارسهم يوما دراسيا أطول ، ويمتد عامهم الدراسى أيا ما أكثر بالمقارنة بالطلبة الأمريكيين . لذلك نجد أن ما يزيد على نصف الشباب اليابانى يلتحقون أحيانا خلال فترة تعليمهم الأساسى أو الثانوى ببعض المدارس التكميلية . وتختلف تلك المدارس من حيث النوع والحجم ، الا أن غالبيتها تهدف الى تحسين فرص التلاميذ في اجتياز امتحانات القبول بالجامعات أو المدارس الثانوية بحيث يمكنهم الالتحاق بالمدرسة أو الكلية التي يرغبون فيها . وإذا ما واصل أولئك التلاميذ استعداداتهم بجهد واجتهاد لمدة عام أو عامين ، فإنه يتكون لدى بعضهم فكرة جيدة عن نوع الكلية التي يحتمل أن يمكنهم الالتحاق بها من خلال امتحانات القبول . وبعد انتهاء تلك الامتحانات فإن نسبة تصل الى نحو ثمانى عشرة فى المئة من الطلاب ، ونسبة أقل الى حد ما من الطالبات ، ممن فشلوا في تحقيق نتائج تكفى للالتحاق بالكليات التي يرغبون فيها يبقون لمدة عام آخر أو أكثر بدون قيد فى أى من المؤسسات التعليمية ( ويطلقون عليهم اسم « Ronin » أو « ساموراي » بغير سيد ) للتحضير لمحاولة أخرى .

وتنبع الضغوط التي تحيط بامتحانات القبول تلك من حقيقة أنها الوسيلة الوحيدة أو تصريح المرور الوحيد للقبول بالمعاهد التعليمية المرموقة وللحصول - فيما بعد التخرج - على الوظيفة الأولى فى حياته والتي يكون لها شأن كبير فى تحديد مستقبله بأكمله . وفى الحقيقة فإن الطالب الأمريكى الذى يتخرج من جامعة مرموقة ، ويحصل على وظيفة مرموقة فى بداية حياته ، يحتمل أن يوالى نجاحه أكثر من غيره بشكل



واضح • الا أن الفرد الأمريكى - الذى لم تواته الفرصة الأولى - يبقى لديه الأمل الى حد ما فى الحصول على فرص عديدة للتقدم على مدى حياته الوظيفية • أما فى اليابان فإن الجميع ، وعلى نطاق واسع ، يسلمون بأهمية الجامعة التى يتخرج منها المرء فى تحديد نجاحه فيما يلى من مجرى حياته ، الأمر الذى يجعل طموحه الى مستقبل وظيفى مرموق مدى الحياة يتركز فى امتحانات القبول بالجامعات •

وتقيس تلك الامتحانات المعارف المكتسبة مفترضة ، وهو فرض مقبول على نطاق واسع ، أن النجاح لا يعتمد على القدرات الفطرية ، أو المقاييس العالمية للذكاء ، أو الاستعداد العام ، وإنما يعتمد على المقدرة على استخدام تلك القدرات الفطرية فى الدراسة العلمية المنظمة • ومن المسلم به أن القدرات الفطرية قد تؤثر على قدرة الفرد على استيعاب المعلومات ، ولكن من وجهة النظر اليابانية توجد طريق واحدة فقط لتغيير تلك النتيجة هى المزيد من الدراسة • ولا يتعرض للانتقاد ، لشباطوهم فى شق طريقهم ، أولئك الذين يضيعون عاما أو أكثر فى محاولاتهم للالتحاق بالكلية التى يرضونها من خلال معاودة أداء امتحانات القبول بالجامعات وفى مقررات دراسية تتسم بالحشو ، بل على العكس يمتدحهم الآخرون لمثابرتهم •

ويعاب كثيرا على امتحانات القبول بالجامعات ما تسببه من توتر مفرط ، وحفظ واستظهار للمعلومات دون فهم لها ، وتنمية فكرية فى اتجاه واحد ، وقضاء على النشاطات التى تخرج عن نطاق المقررات الدراسية ، وتضييع لبهجة الشباب على التلاميذ المتقدمين لتلك الامتحانات •

وتحظى الروايات المرعبة عن التحضير لتلك الامتحانات بانتشار واسع ، رغم أن الحالات المتطرفة فى هذا الصدد هى فى الحقيقة قليلة العدد • فهناك حوادث الانتحار بسبب الفشل فى الامتحانات ، الا أن معدلاتها قد تقلصت منذ أواخر الستينيات • وعموما فإن معدلات الانتحار فى اليابان لا تعد مرتفعة بالمقاييس الأوروبية • وقد قام رجال التعليم بعدة اصلاحات من أجل الحد من حمى الامتحانات ، وإن لم تسفر عن نجاح كبير فى هذا الصدد ، لأن الرغبة فى تحقيق انجاز من خلال امتحانات القبول بقيت على قوتها •

ولا يدافع أحد عن الحالات المتطرفة « لجحيم الامتحانات » ، وإذا ما تم تصدير مثل هذا النظام الى أمريكا فمن المحتمل ألا تصل به الى مثل تلك الحدود المفرطة • ومع ذلك ينبغى ألا تغفل العوامل الكثيرة المنطقية

التي نميل الى جانب تلك الامتحانات ، ومنها سهولة التنبؤ بمحتوياتها بدرجة عالية حتى ان المدارس والطلبة وأولياء أمورهم يعلمون كيف يستعدون لها .

كما أن سلطة المدرسة التقديرية في الحكم على مستوى الطلاب يمكن اجمالها في ظل هذا النظام ، لأن ما يضعونه من تقديرات أو يسطرونه من توصيات بشأن تلاميذهم ليست لها أهمية في القبول بالجامعات . ولذلك فمن الأمور الواضحة أمام الطالب بشكل بين أن مستقبله يعتمد على أدائه المتميز كما تقيسه امتحانات القبول وحدها . ويأتي التحفيز من داخل الطالب نفسه ، الذي يعي مسئولياته نحو والديه ونحو مدرسته ، والذي يهتم بمستقبله فيدفعه كل ذلك الى التعلم حتى يصبح مستعدا لامتحانات القبول .

وكما أوضحت نتائج الاستبيان الذي صاحب امتحانات الانجاز في مادة العلوم ، والتي شارك فيها التلاميذ من تسع عشرة دولة ، فان الأطفال اليابانيين يستمتعون بالمدرسة أكثر من غيرهم من التلاميذ في الدول الأخرى . ويقوم المعلم بدور الناصح الذي يحاول مساعدة تلميذه في مواجهة الامتحان . ذلك أن احساس المعلم الياباني بمسئوليته نحو معاونة تلاميذه خارج ساعات الدرس هو احساس أرحب ، حتى انه عادة ما يتواجد في مدرسته في كثير من الأيام خلال العطلة الصيفية .

ويزداد التحفيز على تحقيق انجاز مشرف في الامتحانات بفعل الانتماء العضوى الوثيق لجماعات مختلفة . فالأسرة تتنافس ، بشكل ما ، مع بقية الأسر التي ترى أن نجاح أبنائها ينعكس مباشرة على نجاحها . وكما يوضح الباحث « توماس رولين » Thomas Rohlen فان الأسرة الصغيرة والمتماسكة تعد أطفالها لامتحانات القبول بشكل أفضل مما تفعل الأسرة الكبيرة أو المفككة أو التي فقدت أحد الوالدين ، ذلك أن الأسرة المتماسكة تبذل نفسها في سبيل أبنائها ، فتلحقهم بالمدارس التكميلية ، وتساعدهم في الاستذكار في البيت ، وترتب حياتها الأسرية بحيث تضمن قدسية وحرمة الدراسة . ويظهر الوالدان ، وبخاصة الوالدة ، اهتماما عظيما بمدى حسن اعداد المدرسة لأبنائها للامتحانات . وفي أثناء الدراسة بالمرحلة الاعدادية ، يعد الحاق الأبناء بمدارس أخرى غير المدارس العامة المحلة أمرا غير واقعي بالنسبة لأولياء أمورهم والذين يضطلعون بالتالي بدور نشيط في أنشطة تلك المدارس ، ويساندون المدرسين الممتازين والمديرين الذين يسعون للحفاظ على المستوى العالي للتعليم .

وفضلا على ذلك توجد منافسة حادة بين المدارس المختلفة على الحاق خريجيهما بأفضل المدارس والكليات . وتماثما مثلما تتنافس القرى على إقامة أحدث وأفضل المباني ، فان المدارس تناضل من أجل الحصول لخريجيهما على نصيب الأسد فى المعاهد التعليمية المرموقة فى المراحل الأعلى التالية . ويشعر المدرسون بأنهم مسئولون عن معدلات نجاح تلاميذهم نظرا لمسئوليتهم عن حياتهم الخاصة وشعورهم بالحافز على الدراسة ، فضلا على سلوكهم فى قاعات الدرس .

وبهذا فان النظام التعليمى يقوى دور الفاعلين الأساسيين ، وهم الطلبة والمدرسون وأولياء الأمور ، فى الانحياز للطلاب ومساندته أثناء اعداد نفسه للامتحانات . واذا أخذنا الميل للاسترخاء الذى يأتى مع الوفرة والرخاء ، فان المدارس فى اليابان ، مثلها مثل الدول الأخرى الحديثة ، تواجه خطر تراخي المعايير . ويستخلص الباحث « رولين » Rohlen من مقابلاته التى أجراها فى مختلف المدارس اليابانية أن بقاء نظام الامتحانات التأهيلية ضرورى لضمان الحفاظ على الانضباط والمعايير العالية .

وتتمتع امتحانات القبول بالجامعات بمزايا واضحة بالمقارنة بامتحانات الشهادة الثانوية العامة ، والتى تعكف أمريكا الآن على دراسة فكرة تطبيقها . فمن غير المحتمل ، فى ظل النظام الذى يعتمد على امتحانات الشهادات العامة ، أن يتحفز الطلبة والمدرسون وأولياء الأمور بشكل ايجابى ما لم يكن الطالب على حافة الرسوب .

ومن ناحية أخرى فان امتحانات القبول تعنى الكثير لليابانيين لأنها لا تنطوى على مجرد تقديرات اعتباطية تقوم بها السلطات المعنية ، وانما هى تعبير عن المتطلبات الحقيقية للمؤسسات التعليمية من أجل أن يحقق من يلتحقون بها مستوى معيناً . ويزداد التحفيز بشكل كبير فى الاستعداد لدخول امتحانات القبول بين معظم التلاميذ الذين يرغبون فى الالتحاق بالمدارس الثانوية ، والذين يشكلون نسبة تسعين فى المائة من مجموعتهم العمرية ؛ أو الذين يريدون اكمال تعليمهم العالى بعد ذلك والذين تصل نسبتهم الى خمسين فى المائة - من أجل التمكن من الالتحاق بالمدرسة أو الكلية التى يطمحون اليها . وبمجرد دخول الطالب كلية ما ، ورغم أن الامتحانات لا تنتهى ، فانه لا يحتاج لأن يقلق من امكانية فصله منها بسبب فشله فى الدراسة الجامعية ، الأمر الذى ينمى احساسا بالانتماء الى جماعة يتبادل معها الدعم والمساندة .

ولدى التحاق الطالب الياباني بمدرسة ثانوية أو كلية جامعية مرموقة يكون قد افتتح داخليا بأهميه الكد في العمل . وربما لا يكون قد استمتع بالضغوط التي شكلها جحيم الامتحانات ، الا أنه يكون قد تعلم الانضباط فضلا على اجادة مجموعه من المعارف . وبالرغم من كل تجاوزات نظام امتحانات القبول ، فان الرغبة في النجاح فيها تؤدي للحفاظ على تماسك الجماعة والتحفيز على الدراسة . ولا تنحسر المنافسة في تلك الامتحانات بين الطالب وبين دائرة صغيرة من الأصدقاء الحميمين ، وانما تمتد لتشمل الآلاف ممن لا يعرفهم والذين يطمحون للالتحاق بالكلية نفسها . ويلعب الارتباط القوي للطالب بأقرانه في المدرسة وبأسرته وبمدرسيه ، وارتباطهم به دورا كبيرا في تقوية تحفيزه على الدراسة . فالكل يريد له النجاح . ويحدث الشيء نفسه في مستقبل حياته حين يلعب ارتباط الفرد بمجموعة العمل وإيمانه بأبدية علاقته بها دورا كبيرا في سعيه لاجادة كل ما يحتمل أن يثبت مستقبلا فائدته له ولمجموعته في العمل ولشركته ككل . وتكسب الأمة ، كنتيجة لنظام الامتحانات ذلك ، ذخيرة كبيرة من الأفراد الذين حسن تعليمهم وتسليحوا بقدر كبير من الثقافة العامة ، والذين يتصفون بحب الاستطلاع والقابلية للتعلم والانضباط والاحساس بالشئون الانسانية والمدنية . وعلى الرغم من كثرة الشكوى من نظام القبول بالجامعات ، فان أحدا لم يحاول اضعافه ، وذلك لأن أحدا لم يستطع أن يستحدث نظاما أفضل يضمن الحفاظ على الحافز وروح الكد في العمل ، وتماسك وتكافل الأسرة والمدرسة .

### تمائل واتساق المعايير القومية

ظلت وزارة التعليم اليابانية ، حتى نهاية الحرب العالمية الثانية ، تقوم بتأليف الكتب المدرسية لكل المواد ولكل صف دراسي . وبعد الحرب وضعت قوات الاحتلال الأمريكي مجموعة جديدة من القواعد الاستشارية من أجل توجيه أكثر ديمقراطية للتعليم الإلزامي . ولا يتحدد التعليم الإلزامي في اليابان بسن معينة ، وانما باكمال تسع سنوات دراسية ، ولكن معظم التلاميذ ينهون الصف التاسع في سن الخامسة عشرة . وقد تأثرت بعض تلك القواعد الارشادية لمحتوى المناهج الدراسية بأفكار رجال التعليم الأمريكيين الذين ينتمون الى ولايات تتبع توجيهات مشابهة مثل ولايتي كاليفورنيا ونيويورك . وبعد انقضاء الاحتلال حافظت وزارة التعليم اليابانية على الاتجاه الديمقراطي ، الا أنها قامت بأعداد دليل ارشادي

يصل حجمه الى حجم الكتاب ويوضح بشكل أكثر تفصيلا أساسيات المناهج الدراسية لكافة المدارس الابتدائية والاعدادية والثانوية في البلاد .

وتضمنت المناهج الدراسية في المدارس الابتدائية اللغة اليابانية ، والدراسات الاجتماعية ، والحساب ، والعلوم ، والموسيقى ، والفنون ، والأشغال اليدوية ، والتدبير المنزلي ، والتربية البدنية . أما مناهج الدراسة في المرحلة الاعدادية فتشمل اللغة اليابانية ، والدراسات الاجتماعية ، والرياضيات ، والعلوم ، والموسيقى ، والفنون الجميلة ، والصحة ، والتربية البدنية ، والفنون الصناعية ، والتدبير المنزلي ، واللغة الأجنبية . وتعد تلك المناهج شاملة للغاية بالمقاييس الأمريكية وتتضمن فضلا على المقررات الدراسية الأساسية ، القضايا السياسية والأخلاقية ، والتدريبات البدنية ، والفنون ، والمعلومات المهنية ، والشئون الدولية .

وعند اعداد المناهج الدراسية تقوم لجنة قومية تضم عشرين من أفضل رجال التعليم في كل مادة بدراسة البدائل المختلفة لتحديد طبيعة المهارات التي يجب على الطالب أن يكتسبها في كل مرحلة دراسية . ويقومون بالإضافة الى وضع الأهداف العامة وقوائم الموضوعات المحددة الواجب تغطيتها لكل مقرر دراسي بتقديم توصياتهم فيما يتعلق بأساليب التدريس . وقد تم الانتهاء من اعداد أول دليل للمناهج الدراسية في عام ١٩٥٨ ، ثم جرت مراجعته في عامي ١٩٦٨ و ١٩٧٨ ( وقد تمت ترجمة الدليل الصادر في عام ١٩٦٨ الى اللغة الانجليزية ) وتوجد كذلك بعض المراجع التي تقدم اقتراحات فيما يتعلق باستخدام الوسائل التعليمية السمعية والبصرية وغيرها من المواد التعليمية .

وفيما يلي نعرض مثالا للأهداف التي ينبغي لتلميذ الصف الثاني تحقيقها : « أن يصغى بابتهاج الى قصة أو حدودة من حكايات الأطفال ، وأن يتعلم عن طريق الاصغاء الى قصة أن يفكر في تسلسل الأحداث فيها ، وأن ينقل رسالة دون أن تفوته النقطة الهامة فيها ، وأن يتحدث بصوت واضح لكل السامعين ، وأن يتحدث مع تدبر تسلسل سياق الحديث ، وأن يتحدث تعقيبا على محتوى حديث الآخرين » .

**ويبدأ أحد الأساليب الشائعة لاكتساب الثقة في النفس من أجل التحدث بإيجابية أمام الفصل ، بأن يطلب من التلاميذ ببساطة أن يصرخوا بكلمة « حاضر » بصوت جهورى قوى ، ثم يطلب منهم بعد ذلك الانطلاق في الحديث بصوت عال وواضح عن أشياء بسيطة من تلك التي يثقون في فهمهم لها ، ثم يتحركون تدريجيا الى تناول موضوعات أكثر تعقيدا شيئا فشيئا .**

أما أهداف دراسة الجغرافيا فى المرحلة الاعدادية فهى كالتالى :

١ - دراسات شاملة للأقاليم المختلفة فى اليابان والعالم لجعل التلاميذ يبحثون عن أسس للرؤى والاعتبارات الجغرافية ، ولكى يتعرفوا على بلادنا من وجهة نظر رحبة ويتفهموا أهمية استخدام الأراضى استخداما متقدما ومرشدا ، وبذلك نزرع فيهم موقفا ايجابيا نحو السعى لتنمية البلاد .

٢ - جعلهم يدركون أنه توجد فى كل ظاهرة جغرافية كل من الملامح الإقليمية الفريدة ، واللامح العامة ، ويدرسون الظروف الجغرافية المسؤولة عن تلك الظواهر ويقيمون أسبابا للفهم السليم لكل اقليم ولحياة سكانه .

٣ - افهامهم أنه توجد أنواع مختلفة من التجمعات الإقليمية صغيرها وكبيرها فى اليابان وفى العالم ، والتي تعتمد على بعضها البعض اعتمادا متبادلا ، وجعلهم يتدبرون دور اليابان فى المجتمع الدولى مما يعمق ادراكهم باعتبارهم أعضاء فى الأمة وفى العالم .

٤ - افهامهم أن علاقات الانسان بالطبيعة وبالأوضاع الاجتماعية مرت بتغيرات لا نهاية لها نتيجة للنشاطات الانسانية ، وأن كل اقليم تعرض بالتالى لتحولات متمائلة . وأن نجعلهم كذلك يتفهمون أهمية التنمية السليمة للطبيعة مع الحفاظ عليها .

٥ - تعزيز القدرات الضرورية للتدبر السليم للظواهر الجغرافية من خلال الاتصال المباشر ، والتعامل السليم مع الخرائط والرسوم انبائية ، وكتابة التقارير .... الخ .

وفىما يلى نماذج للموضوعات التى تغطيها مقررات التاريخ فى المرحلة الاعدادية :

( أ ) نشوء حكومة « البوكيه » Buke ( طبقة المحاربين ) نحن خلال الدراسة لادارة حكومة « كاماكورا » العسكرية Kamakura Shogunate ولحياة المحاربين ، ولثقافة فى عهد « كاماكورا » ، وللغزو المنغولى وهام جبرا ، يجب على المدرس أن يجعل التلاميذ يتفهمون كيف نشأت حكومة « كاماكورا » العسكرية ، وكيف حلت حكومة « البوكيه » Buke ( طبقة المحاربين ) محل حكومة « الكوجيه » Kuge ( أو نبلاء البلاط ) .

( ب ) تكون أوروبا ، يجب على المدرس ، الإشارة الى الحضارة الاغريقية والحضارة الرومانية ، وأن يجعل التلاميذ يفهمون أن هاتين الحضارتين - مقرونتين بالحضارة المسيحية - كونتا أساس العالم الأوروبي فى الأعوام التالية .

( ج ) الاتصال بالعالم الاسلامي ، يجب على المدرس افهام التلاميذ موجز الاتصالات التى جرت بين العالمين الأوروبي والاسلامي أثناء اشارته الى تقدم العالم الاسلامي ولامحه الطبيعية .

( د ) التوسع الأوروبي فيما وراء البحار بالاشارة الى عصر النهضة والاصلاح ، يجب على المدرس افهام التلاميذ أن الأوروبيين أخذوا فى التوسع فيما وراء البحار منذ أن اكتشفوا طرقا بحرية جديدة . وبالإضافة الى ذلك يجب أن يلاحظ التلاميذ توسع الهولنديين والبريطانيين فى الأعوام التالية أيضا .

( هـ ) تطور اليابان الحديثة من خلال دراسات العلاقات الدولية وسياسة اليابان الخارجية ، وتطور الصناعات اليابانية الحديثة ، والتغيرات الاجتماعية باليابان ، وتكون الحضارة الحديثة ، ومراجعة الاتفاقيات غير المتكافئة . . . الخ . يجب على المدرس افهام التلاميذ أنه منذ الأيام المبكرة لعصر « مييجى » « Meiji » ، ووسط علاقات دولية معقدة ، أقامت اليابان بنيتها القومية على أسس التنمية السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، والثقافية ، وقامت تدريجيا بأعلاء مكانتها الدولية وبرزت الى حيز الوجود كدولة عصرية . ويجب توجيه التلاميذ أيضا لادراك حقيقة أن العديد من المشكلات انبثقت نتيجة للوضع الذى ترتب على لحاق اليابان السريع بالأمم القوية الأخرى .

يضع دليل المناهج الدراسية فيما يتعلق بالموضوعات الأخرى فى مادة التاريخ ، وكذلك بالنسبة لكافة المواد الدراسية ، خطوطا تفصيلية عريضة تشبه ما سقناه من أمثلة .

ويحدد عدد ومكان عقد الدورات التدريبية المهنية بحيث يتلاءم وتقديرات احتياجات القوى العاملة . ففي المجتمعات التى يعيش أفرادها على صيد الأسماك ، مثل تلك القريبة من منطقة « سنداى » Sendai يتم تقديم دورات تعليمية حديثة تتناول الأساليب الفنية للصيد لا تداينها فى المستوى تلك الدورات الشبيهة فى أى من المجتمعات الأمريكية المناظرة،

ولذلك لا عجب أن تتخلف تلك المجتمعات من حيث المستوى المهارى والتكنولوجى فى مجال صيد الأسماك عن نظيرتها اليابانية .

ويعانى التدريب المعنى فى اليابان من الكثير من المشكلات الشبيهة بتلك التى يواجهها فى الولايات المتحدة مثل اتجاهه الى جذب الطلاب الأقل اجتهادا وتحفزا ومقدرة . ومع ذلك فان دليل المناهج الدراسية يتضمن ارشادات تفصيلية ذات مستوى مرتفع فيما يتعلق بمناهج الاقتصاد المنزلى ، والزراعة والعلوم الصناعية ، والتجارة ، وصيد الأسماك ، والنمريض .

وكما هو الحال فى العديد من البلدان الأوروبية ، فان الشركات الخاصة تقوم بنشر الكتب المدرسية بعد اعتمادها من لجان تختارها وزارة التعليم وتضم كبار الخبراء والمتخصصين فى المجالات التعليمية . وفى الحقيقة فانه عادة ما يتم اعتماد أربعة أو خمسة كتب مدرسية فقط لكل مادة بكل صف دراسى . وبالرغم من أن تلك الكتب قد لا تكون قوية وجذابة بالمعايير الأمريكية ، فان اعتمادها يتطلب أن تكون مكتوبة جيدا ، ومملوءة بأفضل المعلومات العلمية المتاحة ، كما أنها لابد وأن تغطي كل الموضوعات التى ينص عليها دليل المناهج الدراسية . وتعد أسعار الكتب المدرسية منخفضة للغاية ، الا أن كبر حجم السوق يزيد من شدة التنافس بين كبار ناشري الكتب المدرسية على نشر أعلى الكتب مستوى . ويتنافس أولئك الناشرون أولا فى الحصول على اعتماد وزارة التعليم ، ثم فى بيع الكتب المدرسية للمدارس المختلفة . وتشبه هذه العملية الى حد ما تنافس شركات الانتاج الصناعى فى الحصول على موافقات وزارة التجارة والصناعة ، ثم التقدم بعد ذلك للسيطرة على أكبر الأسواق . ولا يملك سوى عدد قليل من الناشرين الموارد اللازمة لمقابلة المستويات المرتفعة للغاية والتى يتطلبها انتاج تلك الكتب المدرسية .

ويثير اعتماد الكتب المدرسية فى مجال العلوم الاجتماعية مشكلات صعبة من حيث الحكم عليها . فحتى عام ١٩٤٥ كان هناك لكل مادة كتاب مدرسى معتمد وحيد يتميز بالنزعة القومية المتشددة . أما بعد ذلك فان المفكرين اليساريين ، والذين يقلقهم تركيز السلطة فى أيدي الحكومة ، صاروا يخشون محاباة وزارة التعليم للكتب المحافظة .



ويشعر المفكرون المحافظون ، من ناحية أخرى ، بالقلق لأن التعليم الأخلاقي التقليدي لا يتم بالقدر الكافي . وفى الحقيقة فإن الكتب المدرسية تتجنب الخلافات بعرضها للمعلومات الموضوعية ، أو بقيامها عند إنقسام الآراء بحدة بتقديم وجهات النظر المختلفة مع إيراد نبذة عن كل منها . ومن الحالات الصعبة فى هذا الصدد مشكلة كتاب التاريخ الذى ألفه المؤرخ الشهير « ايناجا سابورو » Ienaga Sebuuro ، والذى حكم عليه المؤرخون الآخرون بأنه شديد الانحياز . وعندما رفض « ايناجا » تضمين كتابه للرؤى الأخرى المغايرة ، رفضت الوزارة أن تعتمد مستندة فى ذلك الى أنه فى حالة مثل تلك الأمور الخلافية يتعين عرض آراء « ايناجا » الى جانب استعراض الآراء المخالفة . وقد توصل الباحث « ويليام كيه كومينجز » William K. Cummings ، والذى كان متشككا أصلا فى ادعاء اليابانيين بموضوعية الكتب المدرسية ، فى نهاية بحثه الى أنه بالرغم من وجود حالات محل خلاف تتعلق باعتماد الكتب المدرسية المثيرة للجدل ، فإن الكتب المدرسية فى العلوم الاجتماعية فى جملتها « قدمت رؤية ذهنية للمجتمع اليابانى تتسم بالانفتاح الفكرى بشكل ملحوظ ، بل أيضا بالتقدمية » . ومكنت كتب الدراسات الاجتماعية التلاميذ من أن يفكروا مليا فى أوضاعهم الاجتماعية الذاتية .

ويستند نجاح كتب العلوم الاجتماعية المدرسية - منذ الحرب العالمية الثانية - فى الحفاظ على عدم تحيزها الى توازن القوى السياسية ، والى الروح المهنية المستقلة لرجال التعليم ومسئولى وزارة التعليم . وأيا كانت الضغوط التى قد يتعرض لها رجال التعليم من الحكومات المحافظة ، فانه يجرى موازنتها عن طريق ضغوط اتحاد المعلمين اليسارى النزعة . ويضمن هذا التوازن فى القوى استقلالية رجال التعليم فى الحفاظ على موضوعية ومستوى الكتب المدرسية .

وحينما تضع احدى الدول الأوروبية أو احدى الولايات الأمريكية أو اليابان معاييرها التعليمية ، فانها تجد نفسها أمام المخاطرة بأن يؤدي اعتماد كتب مدرسية موحدة الى نمو نزعات سياسية اذ ليس من اليسير الحفاظ على معايير قومية مرتفعة دون مواجهة بعض تلك المخاطر . الا أنه مع الأخذ فى الاعتبار مسألة توازن القوى فى كل من أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية المعاصرة ويابان ما بعد الحرب ، وكذلك انفتاح الشهاب بها على كم واسع ومتنوع من الأفكار من خلال التليفزيون ووسائل الاعلام الأخرى ، فان خطر التحكم الفكرى ضيق الأفق والذى كان سائدا فى اليابان وألمانيا فيما قبل الحرب العالمية يبدو ضئيلا . وإذا كان هناك

خطر فى الولايات المتحدة ، حيث لا توجد معايير قومية ولا حتى معايير على مستوى الولاية فى بعض الولايات ، فانه قد يأتى من احتمال ألا يوفر المعلمون التوجيه الكامل لتلاميذهم ، أو أن يقوموا بفرض تحيزاتهم الشخصية عليهم فى ظل الاشراف المحدود الخاضعين له ، أما فى اليابان فبوسع كل ولى أمر أن يثق فى أن طفله سوف يحصل على المعرفة والأفكار المدروسة جيدا على أيدي أفضل المعلمين ، وأن الكتب المدرسية غير المعتمدة متاحة للمشتريين على نطاق واسع ، وأن التليفزيون ( والذي يصل عدد ساعات مشاهدته فى المتوسط الى مستوى يمكن مقارنته بالحال فى أمريكا ) سوف يوفر لطفله تنوعا كبيرا فى الأفكار .

ويلعب دليل المناهج الدراسية دورا هاما فى مناهج مواد المدرسة التخصصية الرئيسية فى التعليم الجامعى ، وكذلك فى الامتحانات التى تجربها كل مقاطعة لتأهيل المعلمين لممارسة المهنة . وتمول وزارة التعليم انبرامج التدريبية لتأهيل المعلمين الجدد بالمقاطعات ، والتى تستمر من سبعة الى عشرة أيام وتعتمد بشدة على دليل المناهج الدراسية . وبعد قضاء المعلم نحو خمس سنوات فى العمل ، ومرة أخرى بعد قضائه عشر سنوات خبرة ، يخضع لبرامج تدريبية مشابهة لتحديث معارفه . وفى النهاية اذا ما تقرر ترقية أحد المعلمين الى منصب ادارى رفيع ، كعميد الدراسات مثلا ، فانه يمر بدورة أخرى من التوجيه ورفع المستوى . ولا يشعر مسئولو وزارة التعليم - بالضرورة - بالرضا عن مستوى وعى المعلم النمطى بدليل المناهج الدراسية ، غير أن تلك الدورات التدريبية تساعد ، دون شك ، على ضمان أن تكون لدى المعلمين فكرة واضحة عن أهداف العملية التعليمية .

وبالإضافة الى التدريب الدورى للمعلمين ، فان هناك برامج تدريبية خاصة تنظم لهم كل عشرة أعوام عندما تصدر طبعة جديدة من دليل المناهج الدراسية ، وذلك لتعريفهم بها . وتدعو وزارة التعليم - فى البداية - كبار رجال التعليم فى كل مقاطعة لحضور جلسات مناقشة لمدة يومين فى المراكز القومية المختصة ، ثم يحمل أولئك الرواد البرنامج الجديد الى مقاطعتهم ، ويدبرون مناقشات مماثلة بشأنه مع قيادات المدارس المحلية لمدة يومين آخرين ، وتختتم الجولة باجتماعات تجري على مستوى كل مدرسة محلية .

وقد توصل الباحث «توماس رولن» Thomas Rohlen ، والذي ربما كان أكثر باحث أمريكى يجرى دراسة تفصيلية للممارسات التعليمية

اليابانية على مستوى المدارس الثانوية ، الى أن اشراف المعلمين على زملائهم - على المستوى المحلى - هو أكثر أهمية فى المحافظة على المعايير المرتفعة من التوجيهات القومية . ذلك أن المعلمين فى بداية سنوات عملهم لا يشعرون بالخرج فى طلب التوجيه من زملائهم الأكثر خبرة فيما يتعلق بأفضل الطرق للتعامل مع المواقف المختلفة التى تحدث فى فصول الدراسة للحفاظ على التحفيز الإيجابى لتلاميذهم ، ولضمان أن جميعهم يفهمون المادة العلمية بوضوح . وتعد اللقاءات الدراسية غير الرسمية والمتكررة بين المعلمين بعد انتهاء اليوم الدراسى - فى الواقع - وسيلة للإشراف الدائم - ونظما لتبادل الآراء والخبرات يؤدى الى رفع مستوى التدريس بشكل كبير .

وبالرغم من ضرورة أن يغطى المعلمون موضوعات المنهج المحددة ، ويميلهم الى اتباع مشورة زملائهم الأقدم ، فانهم يتمتعون بالمرونة فيما يتعلق بأسلوب كل منهم فى تدريس مادته العلمية . أما المعلمون الأمريكيون فيحصلون على مزيد من التشجيع لكى يكونوا مبدعين فى فصول الدراسة ، ولكن هناك الكثير من الأمور المشكوك فيها مثل كفاية التدريب والتوجيه العلمى الذى تقدمه معظم دور المعلمين لطلابها بحيث يمكنهم من ابتكار المادة الدراسية بأنفسهم ، ومدى تمتع المعلم النمطى بالمقدرة التى تمكنه من القيام بأعمال تحضير المادة العلمية بنفسه مع الأخذ فى الاعتبار مشكلات الانضباط فى الفصل ، والعمل النمطى للتدريس ، وتصحيح الكراسات والاختبارات .

ويلاحظ « كومينجز » أن المعلم اليابانى يبدو أكثر تمتعا بالأمان حين يعلم المطلوب منه تغطيته ، بينما يكون المعلم الأمريكى غير متأكد غالبا مما يتعين عليه أن يقدمه لتلاميذه نظرا لما له من حرية فى التجريب والابتكار .

وفى الفترة من عام ١٩٦٢ وحتى عام ١٩٦٤ جرت اختبارات الانجاز لجميع التلاميذ فى كافة أنحاء اليابان حتى يستطيع المسئولون بوزارة التعليم أن يعرفوا مستوى أداء كل مدرسة فى البلاد ، إلا أن اعتراضات اتحاد المعلمين بخصوص إمكان استخدام نتائج تلك الاختبارات فى توظيف أو فصل المعلمين كانت من القوة بحيث حملت الوزارة على إيقاف الاختبارات الشاملة على المستوى القومى ، والاكتفاء باختبار عينات من التلاميذ للوقوف على مستوى الأداء العام . ورغم أن تلك الاختبارات القومية على العينات العشوائية لا تختبر أداء مدرسة بعينها ، إلا أن عدد خريجي تلك المدرسة

الذين يستطيعون اجتياز امتحانات القبول بالمدارس المرموقة في المرحلة الدراسية التالية - والذي يمكن معرفته - يصلح للاستخدام في الحكم على نجاح المدرسة في غرس المهارات الأساسية في تلاميذها . ويستطيع كبار رجال الادارة التعليمية - بالتالى - تقديم عون خاص للمدارس التي يقع مستواها دون المقاييس المطلوبة . وبالنسبة للولايات المتحدة لا توجد وكالة اتحادية تضع المعايير ، أو حتى تحاول تحديده ما ينبغي أن يعرفه كل التلميذ في نفس المرحلة العمرية . ومن المؤكد أن بعض الولايات الأمريكية تبضع المعايير الواجب على التلميذ استيفائها للتخرج ، ولكن - بشكل عام - فإن النظام الذى يضمن أن التلاميذ يحصلون على التدريب والتوجيه الكافى لمقابلة تلك المعايير هو نظام أقل اكتمالا . ويشعر الأمريكيون فى الوقت الحاضر بالقلق بشأن تدنى مستويات اعداد التلاميذ فى المدارس الابتدائية والثانوية ، الا أنه لم يحدث اطلاقاً أن جرى جمع معلومات قومية بشكل يصلح للحكم على مدى اجادة مدرسة ما لتعليم تلاميذها .

وإنه لما يثير الإعجاب أن تنجح المدارس فى كافة أنحاء اليابان فى أن تضمن تحقيق كل تلميذ تقريبا للحد الأدنى المطلوب طبقاً للمعايير الموضوعه . ولا يحدث أن يرسل طالب واحد ، بل يظل الطلاب من العمر نفسه يتقدمون معا حتى يصلوا الى الصف التاسع . ولا يعتبر اليابانيون التهديد بالرسوب أو التخلف أمراً مرغوباً فيه ولا ضرورياً لتشجيع التلميذ على المحافظة على الحد الأدنى المقبول طبقاً لمعايير الأداء . ويلتحق ٩٥٪ تقريبا من تلاميذ المدارس الاعدادية بمعاهد التعليم العامة .

وينتظرون من كل التلاميذ فى كل صف دراسى ، وبلا استثناء ، أن يحصلوا جميع مواد الأساسية . ويشكو بعض المعلمين من أن هذا النظام يؤدى الى اعاقه التلاميذ الأكثر موهبة لصالح زملائهم الأضعف مقدرة ، والذين يعجزون - برغم ذلك - عن متابعة الكثير من الأمور أثناء الدرس . ومع هذا ، فإن التسليم بأن كل واحد بوسعه أن يجتاز الامتحان ، بل انه سوف يجتازه بالفعل ، يشكل ضغوطاً على كل من المعلمين والتلاميذ الضعاف . أما الأمريكان فهم أكثر استعداداً وبشكل كبير لقبول فكرة أن بعض التلاميذ غير قابلين للتعلم ، واعتبار بعضهم من الحالات السعبة اليتوس منها ، فى حين يبذل المعلمون اليابانيون أنفسهم من أجل التأكد من أن كل تلميذ فى الفصل قد وصل الى مستوى معين قبل نهاية العام الدراسى . ويقومون بتعبئة جهود التلاميذ الآخرين لمساعدة زملائهم الذين يعانون من مصاعب . ذلك لأنهم يشعرون بمسئوليتهم ليس فقط عن تقديم المادة العلمية واتاحة فرصة التعلم أمام تلاميذهم ، ولكن أيضاً عن ضمان أن أولئك التلاميذ قد تعلموا بالفعل .

ولضمان تمتع كل مدرسة بالموارد المالية اللازمة لتقديم حد أدنى من التعليم الإلزامي ، تقوم الحكومة اليابانية بدعم المقاطعات الأكثر فقرا ومدارس المناطق المتطرفة . ورغم أن المقاطعات تسهم بجزء كبير في ميزانية التعليم الإلزامي بها ، ويشمل نسع السنوات الأولى من التعليم ، كما تقدم الإدارات المحلية بعضا من المال ، إلا أن الموازنة العامة للدولة تغطي نحو ربع تلك الميزانية . وفي المقاطعات الغنية نسبيا ، مثل طوكيو ، تصل نسبة المخصصات المالية للتعليم الابتدائي ، والتي تأتي من الموازنة العامة للدولة ، إلى ١٨٪ في حين ترتفع هذه النسبة إلى نحو ٣٣٪ في حالة المقاطعات الفقيرة مثل « أوموري » Aomori . وفي داخل كل مقاطعة يحرص المسؤولون على المساواة في التسهيلات والمنشآت التعليمية لكل تلميذ ، ولذلك نجد أن نصيب التلميذ الواحد من الانفاق التعليمي في المناطق الريفية المنعزلة ، والتي تضم عددا أقل من التلاميذ ، أكبر في الحقيقة من نصيب زميله في المناطق الحضرية والمدن الكبرى . ونتيجة لذلك تحظى المدارس في شتى أنحاء اليابان بإمكانات وموارد مالية أكثر مماثلًا بكثير بالمقارنة بما عليه الحال في الولايات المتحدة . ففي معظم الولايات الأمريكية ، حيث ما زالت الضرائب المحلية تعطي الجزء الأكبر من تكلفة التعليم ، تستطيع مدارس الضواحي الغنية في بعض الأحيان أن تنفق على التعليم لكل تلميذ ضعف ما تنفقه مدارس المدن والضواحي الأكثر فقرا . وفوق ذلك نجد أن نصيب التلميذ من الانفاق التعليمي بالدولار في الولايات الأفقر يقل كثيرا عن نصيب زميله في الولايات الأغنى بالرغم من دمج المعونة الاتحادية الخاصة .

وحتى في اليابان توجد بعض الفروق في مرتبات ومؤهلات المعلمين في المناطق المختلفة ، إلا أن تلك الفروق بسيطة . ويؤدي انجذاب المعلمين للعمل في المناطق النائية ، للتمتع بالحوافز المالية وبرامج الدعم الخاصة ، إلى النقص في عدد المعلمين في المناطق الحضرية ، الأمر الذي يدفع المدن إلى تخفيض المؤهلات المطلوبة لمعلميها مما يقلل التباين في مؤهلات معلمي المناطق المختلفة إلى حد يقل كثيرا بالمقارنة بتباين المؤهلات في مختلف مدارس الولايات المتحدة . ورغم أن سلطات المقاطعات هي التي تمنح شهادات اعتماد المعلمين ، إلا أن المؤهلات العامة المطلوبة تخضع بشدة لتوجيهات وزارة التعليم التي لا تسمح بتباين المعايير بين المقاطعات بشكل كبير جدا . ويوضح تحليل « كومينجز » لنتائج اختبارات الانجاز في مادة العلوم للطلبة اليابانيين أن الفوارق في الدرجات التي حصل عليها طلاب المناطق الريفية وطلاب المناطق الحضرية ، تقل عن الواحد في المائة .

ونظرا لعدم وجود معايير قومية فى الولايات المتحدة ، ولوجود تباين أكبر بكثير فى المقررات الدراسية يصعب تحديد المستوى العام للتعليم على الرغم من أن امتحانات مؤسسة خدمات الاختبارات التعليمية ، واختبارات « ستانفورد » للانجاز تقدم بالفعل مقاييس للأداء من خلال مجموع الدرجات التى يحصل عليها المتقدمون لتلك الاختبارات .

ويعد متوسط درجات الأمريكيين ، طبقا لما تقيسه الاختبارات الدولية فى الرياضيات والعلوم ، أقل بكثير من درجات اليابانيين ، كما أن مدى تباين درجات الأفراد أوسع بكثير . وباختصار فإن المدارس الأمريكية لا تتماثل من حيث المساواة فى مستوى التعليم بالمقارنة بالمدارس اليابانية .

ويعد التعليم ، الذى يتسم بالتماثل فى المستوى المرتفع ، البلاد باختيار ليس لها مثيل من القوى العاملة المتفوقة والمجهزة للانخراط فى حياة الشركات والمستعدة لتقبل المهارات الأكثر تخصصا فى أماكن عملها . وإذا كان هناك أى عيب فى ذلك فهو أن التعليم مرتفع المستوى أفرط فى أعداد الطلاب للوظائف المكتبية ، وخلق نقصا فى العاملين من أصحاب الباقات الزرقاء . ومع ذلك فإن اليابانيين لا يشاركون بعض البلاد الأخرى ازدهار العمل اليدوى . فالمدارس اليابانية تستخدم ، على سبيل المثال ، عمال نظافة أقل من أمريكا ، وذلك لأن المعلمين وكل التلاميذ يشتركون فى العمل « القذر » وهو نظافة مدارسهم . ويتعلم التلاميذ التسليم بحتمية القيام بالأعمال اليدوية والعضلية ، وألا ينظروا إليها على أنها مهمة أولئك الذين يقعون فى قاع السلم الاجتماعى وحدهم . كما يتعلم التلاميذ اليابانيون أيضا قيمة الادخار ، فيقوم كل تلميذ فى كافة المدارس الابتدائية بادخار « ينات » قليلة كل أسبوع لمدة عدة سنوات لتمويل رحلته المدرسية فى الصف السادس ( التى تكون وجهتها عادة العاصمة طوكيو لأولئك المقيمين خارجها ) .

وتقوم المدارس اليابانية ، شأنها فى ذلك شأن البيت ، بتعليم ضبط النفس وذلك من خلال دروس الاجتماع والأخلاق بشكل عام ، وعن طريق الاقتداء بسيرة عظماء الرجال فى حصص القراءة ، وبالممارسة العملية من خلال التعامل مع المواقف الفعلية داخل فصول الدراسة . وتنتظر المدرسة من كل التلاميذ أن يتحلوا باللطف واللياقة ومراعاة مشاعر الآخرين فى تعاملهم مع معلمهم وزملائهم . وتعتبر مقاييس السلوك المطلوبة مرتفعة ، إلا أن العقاب الصريح يستخدم بدرجة أقل من التعبير

الهاديء ، والواضح في الوقت ذاته ، عن الاستنكار . وينتظر من التلاميذ في لقاءاتهم الجماعية المنتظمة والمخصصة للنقد الذاتي أن يتحدثوا عن نواحي النقص في كل منهم مثل عدم مراعاة مشاعر الزملاء وتقاليده المدرسة بالقدر الكافي . أما في حالة السلوكيات التي تعتبر خطيرة ، مثل التدخين ، فإن المعلمين قد يزورون أسرة التلميذ أو يستدعون أولياء أمره إلى المدرسة لمناقشة خطورة المشكلة ، وإيضاح أهمية ألا تظهر نقاط سوداء في سجل التلميذ ، والأعراب عن رغبتهم في أن يكون التلميذ من ذلك النوع من الأفراد الذين يمكنهم الحصول على وظيفة جيدة في المستقبل . وهكذا تعد المدرسة التلميذ لمؤسسات العمل وللمجتمع عموماً ، والذي يعول بشكل أقل أيضاً على الرقابة والتنظيم بالمقارنة باعتماده على الانضباط الداخلي والحساسية للآخرين .

ويقضي التلميذ كثيراً من وقت الدرس ، خارج وداخل الفصول المنتظمة ، في الدراسة في مجموعات . ومن خلال المشروعات الجماعية ، والرحلات الجماعية ، وتنظيمات الفصل ، فضلاً على الانتماء لسنوات طويلة إلى نوادي الأنشطة شديدة الترابط لا يتاح للتلميذ أن ينعم بحياة الجماعة فحسب ، بل يتعلم أن يكون حساساً تجاه أقرانه ، وأن يكبح جماح أنانيته الشخصية . وتلعب المنظمات الطلابية نفسها دوراً رئيسياً في إسداء النصيح للطالب بشأن وسائل كسب احترام أئداده مما يعده للحياة في مؤسسات العمل العصرية حيث ينتظر منه أن ينمي التزاماً وعهداً طويل الأمد نحو زملائه في العمل . أن يظهر مراعاته لشعورهم .

ولا يؤدي هذا التعليم ذو المعايير القومية المرتفعة والمتماثلة فحسب إلى تقوية التماسك الاجتماعي وإمداد البلاد بقوى عاملة على مستوى عال من التدريب ، ولكنه يخفف أيضاً من مشكلات التنقل من مكان إلى آخر داخل البلاد . ففي الولايات المتحدة ، حيث التباين الكبير من منطقة تعليمية إلى أخرى ، يجد الطفل صعوبة كبيرة في التألم مع المستوى الأكاديمي للمواد المختلفة حين ينتقل إلى مدرسة جديدة لنزوح والديه إلى مكان جديد . وفي أحسن الأحوال ، فإنه يجد أن الكثير مما تعلمه في مدرسته السابقة لا يساير المناهج الدراسية في غيرها من المدارس . ولذلك فإن الطفل دائم التنقل في مجتمع دائم الحركة كالمجتمع الأمريكي يتعرض للحيرة والاضطراب والتمزق وعدم الفعالية . وفي اليابان يعد الانتقال بين مختلف مكاتب الشركة الواحدة من الأمور المتكررة ، وإن كان الانتقال بين الشركات المختلفة ليس معتاداً .

الا أن توحيد مقاييس المناهج الدراسية باليابان يجعل من انتقال التلاميذ من مكان الى آخر مشكلة أقل خطورة بكثير بالمقارنة بالدول التي تنقسم نظم الدراسة بها بعدم التماثل والتوحد بشكل أكبر . واستثناء من ذلك يصعب الانتقال بين المدارس فى المرحلة الثانوية بسبب التحضير لامتحانات القبول بالجامعات .

ويعتقد بعض الأمريكيين بوجود السماح للطلاب الذين ينتمون الى جماعات محرومة معينة بالحصول على الشهادة ، حتى وان لم يسوفوا المعايير نفسها التي تشترط لغيرهم ، والسماح لمن ينتمون الى أقليات معينة بالالتحاق بمدارس يتم التعليم فيها بلغتين . أما النظام اليابانى فإنه يختلف فى هذا الصدد حيث لا يسمح بوجود مدارس تستخدم لغة ثانية فى التعليم ، وان كان يقدم لطلاب الأقليات دروسا اضافية حتى يستطيعوا اللحاق بالمسار المعتاد .

ويتسعر اليابانيون ، الذين يسافرون الى كندا الفرنسية وبلجيكا ونيويورك وغيرها من المناطق ثنائية الثقافة ، بالدهشة للقدرة اليسير من اللغة والثقافة القومية السائدة والذى يشترط على أبناء الأقليات تعلمه . ومن وجهة نظرهم فإن عدم تعلم الأقليات أو عدم اشتراط تحقيقهم للمستوى العالى نفسه من التعليم والتدريب - مثلهم مثل الأغلبية - يضر بهم ضررا بليغا ، اذ أن مستويات أدائهم سوف تكون من الانخفاض بحيث لا تسمح لهم بالتنافس الفعال فى سوق العمل ، ومهما وضعت من تنظيمات ولوائح لحمايتهم فلن تستطيع التغلب تماما على قوى السوق .

ولعل مشكلات اليابان مع الأقليات كالكورين « والبوراكومين » Burakumin ( المنحدرين من الفئات المنبوذة اجتماعيا ) وغيرهم هى باعتراف الجميع أقل بكثير فى الحجم من المشكلات الأمريكية مع جماعات الأقليات ، ولكن الأسلوب اليابانى يختلف أساسا : فهم يؤمنون بشكل أكبر بضرورة تدريب وتعليم الشعب بأكمله بحيث يحقق مستوى عاليا وموحدا من المعايير التعليمية .

وكثيرا ما يقال ان الشعب اليابانى شديد التجانس . وهذا حقيقى بكل تأكيد بالمقابلة مع الشعب الأمريكى الذى ينحدر أفرادهم من أصول عديدة أكثر تنوعا الا أن اليابان فى منتصف القرن التاسع عشر كانت تتكون من مجموعة من الاقطاعات المتفرقة أكثر من كونها أمة واحدة تجمعها



ثقافة واحدة \* وقد صارت اليابان دولة متجانسة ، ليس فقط بسبب وسائل الاعلام القومية الحديثة كالاذاعة والتلفزيون ، ولكن أيضا لأن هناك جوهرًا ثقافيًا مشتركًا \* يتم نقله تقريبًا لكل أفراد الشعب \*

وينسجم اليابانيون تنوع الثقافة والفنون والطعام وأساليب الحياة ، ولكن ذلك ينبغي أن يكون بالإضافة الى جوهر مشترك شديد الأهمية \* ويقلل هذا الجوهر من خطر أن تمزق الانقسامات النسيج الاجتماعي ويزيد من امكانية تكاتف أفراد الشعب ضد الجريمة والفوضى ، وتعاونهم عندما تتطلب المصلحة القومية ذلك \* ولم ينتج التجانس الياباني من التقاليد وحدها ، اذ أنه حتى قبل الحرب العالمية الثانية بقليل لم تكن اللهجات الإقليمية فى أجزاء معينة من البلاد مفهومة فيما بين أفراد تلك الأقاليم بعضها البعض ، وكانت الفوارق الثقافية بين الأقاليم كبيرة \* وقد خلق هذا التجانس ، وتم الحفاظ عليه بوساطة سياسة اجتماعية ، وبعد السياسة التعليمية أحد أعمدة تلك السياسة الاجتماعية \*

ويؤدى هذا التجانس الى اشتراك أفراد الشعب فى قاعدة رفيعة المستوى من المعلومات العامة مما يسمح للتعليم أن يتقدم الى مستويات عليا ، بينما لم تعمل أمريكا بنفس الجدية للوصول الى قاعدة ثقافية متجانسة ، مما يجعل المعلمين ينفقون وقتًا أطول لمساعدة التلاميذ ذوي الخلفيات الثقافية المتباينة للوصول الى مستويات أساسية أقل \* وتجعل الفرض المتساوية ومعايير الأداء المتماثلة والمتشعبة من العسير على التلميذ أن يعزى أدائه الضعيف الى عوامل خارجة عن ارادته ، ذلك أن عبء الأداء يقع عليه وحده \* ويسهل ذلك بتشكيل متناه من مهمة الشركة أو جهة العمل حينما تطالب العاملين بها بمعايير الأداء المرتفعة نفسها التى كانت المدارس تشترط تحقيقها \*

### التلفزيون التعليمي

لم يبدأ التلفزيون التعليمي فى اليابان نشاطه قبل عام ١٩٥٩ ، الا أنه بحلول عام ١٩٧٧ كانت الشبكة القومية للتلفزيون تبث أسبوعيا نحو اثنين وخمسين ساعة من البرامج التعليمية والثقافية \* كما تبث أسبوعيا الى المدارس مباشرة ستة وتسعين برنامجا ( من - : ٩ صباحا وحتى ١٢:١٥ ظهرا ، ومن - ١٦ بعد الظهر وحتى ٣:١٥ مساء فى الأيام المدرسية من الاثنين وحتى الجمعة ، أما فى أيام السبت فتبدأ من - :

٩ صباحا وحتى - : ١٢ ظهرا ) . وفى بداية عام ١٩٧٦ كانت أكثر من ١٠٠.٠٠٠ دار من اجمالى دور الحضانة البالغ عددها ١٣٠.٠٠٠ ، وفوق ٢٣٠.٠٠٠ مدرسة من بين ٢٤٦.٠٠٠ مدرسة ابتدائية ، و ٤٧٠.٠٠٠ مدرسة من بين ١٠٧.٠٠٠ مدرسة اعدادية يابانية تستخدم تلك البرامج التليفزيونية التعليمية . وتقوم تلك المدارس بتقرير مدى حاجتها وكيفية استخدامها لتلك البرامج المختلفة والتي تصمم بحيث تكمل الحصص المدرسية المنتظمة .

وتوجد برامج خاصة معدة خصيصا للتلاميذ ذوى الاعاقات المختلفة، ولأولئك الذين يحتاجون الى مساعدات اضافية ليتمكنوا من مجاراة المستوى العام لفصهم الدراسى ، الا أنه توجه أيضا برامج منتظمة لعامة التلاميذ . وبالمقارنة بالبرامج التي تقدمها الشبكات التليفزيونية العامة فى أمريكا ، والتي يغلب عليها بالفعل طابع الترفيه على المستوى ، فان البرامج التي تبث للمدارس اليابانية تتسم أساسا بطابع الثقيف ، وتتضمن بشكل رئيسى محاضرات للجمهور العادى يستعان فيها بالوسائل الايضاحية . وبالرغم من الجهود التي تبذل لجعل تلك البرامج أكثر جذبا للمشاهدين ، الا أن اختيار البرامج لا يتم على أساس شعبيتها ، وانما طبقا لمدى مقابلتها للاحتياجات التعليمية ، فضلا عن المحتوى الثقيفى الذى تنقله للمواطن العادى .

ويتم تمويل القناتين التابعتين للشبكة القومية العامة للتليفزيون ، وهما (قناة عامة تسمى « ان . اتش . كيه » N.H.K وقناة أخرى تعليمية) عن طريق ضريبة الاستعمال ، وهي رسم بسيط تدفعه كل أسرة تملك جهازا للتليفزيون . وبفضل تلك الموارد المالية يمكن للهيئة الاذاعة والتليفزيون اليابانية (N.H.K) أن تتمتع بالاستقلال الذاتى .

ولا يحق للبرلمان اليابانى ( الدايت ) ولا لغيره من السياسيين التحكم فى كيفية استخدام تلك الموارد . بل ان ( الدايت ) لا يستطيع حتى اقتراح قيمة تلك الضريبة ، ولكنه يصدق فقط على ما تقترحه تلك الهيئة القومية من رسوم وضرائب .

ويصدر التليفزيون التعليمى التابع للهيئة كتباً دراسية خاصة جنبا الى جنب مع البرامج التعليمية . وتوزع تلك الكتب فى المعتاد ما بين ٢٠.٠٠٠ الى ٣٠.٠٠٠ نسخة فقط ، فى حين أن الكتب الدراسية المخصصة لتابعة الدروس التليفزيونية الاموية كـ «نامج» «شمارع» السمس

Street Sesame ، والمخصص لزيادة القدرات اللغوية الانجليزية لصغار الأطفال ، تباع نحو ٤٠.٠٠٠ نسخة ، ويبلغ حجم مبيعات الكتب الأساسية للغة الانجليزية الأكثر مبيعا ما يقرب من ٥٠.٠٠٠ نسخة سنويا .

ويوجد برنامج دائم للبحث والتشاور مع المدارس المختلفة للتوصل الى استحداث برامج تعليمية أفضل . وتجرى القناة التعليمية التليفزيونية فى شهرى أغسطس وسبتمبر من كل عام بحوثا ميدانية على عينات مختارة من المدارس فى كل مقاطعة ، ثم يعقد فى شهر نوفمبر اجتماع « للمؤتمر الاستشارى المركزى » ذى المستوى الرفيع ، والذي يتكون فى العادة من أربعة من كبار العلماء ، وأربعة من الخبراء التليفزيونيين ( بواقع خبير واحد لكل من المراحل التعليمية الأربع : مرحلة الحضانة والمرحلة الابتدائية والاعدادية والثانوية ) ، وأربعة ممثلين عن وزارة التعليم . وتستمر اجتماعات المؤتمر على مدى شهرى نوفمبر وديسمبر لوضع الخطط النهائية للعام الدراسى التالى ، والذي يبدأ فى شهر أبريل .

وتوجد لجنة منفصلة تسمى « لجنة تطوير البرامج » تعهد اليها مسئولية الاستبيانات التى تجرى فى شهرى أغسطس وسبتمبر من كل عام للمساعدة فى تخطيط وتطوير برامج جديدة تماما . وتعد هذه اللجنة جزءا من هيئة الاذاعة والتليفزيون ، وتتكون من فريق من حوالى عشرة أشخاص من ذوى المهارات المختلفة المطلوبة من أجل تخطيط البرامج الجديدة . ويحتاج الأمر نحو عامين من العمل والجهد لخلق برنامج جديد .

وبالاضافة الى المعلومات النى يجرى جمعها من خلال الاستبيانات السنوية لآراء الجمهور فى البرامج التعليمية ، تعقد اجتماعات خاصة مع المعلمين فى مختلف المقاطعات للاستماع الى آرائهم حول البرامج المطلوبة لمقابلة احتياجات المدارس المختلفة . ويوجد من هذا النوع من الاجتماعات ، والتى يستغرق الواحد منها ثلاثة أيام ، ثمانية اجتماعات تختص كل منها بمناقشة البرامج التعليمية فى احدى المراحل التعليمية الأربع - الحضانة والابتدائية والاعدادية والثانوية - لمناطق شرق وغرب اليابان كل على حدة . وتجمع تلك الاجتماعات الثمانية المستخدمين الفعليين للبرامج التعليمية معا ، وهم المعلمون والذين يشعرون بمدى فعالية تلك البرامج مع تلاميذهم وكيف يمكن أن تكون أكثر نفعا .

وتتركز ميزانية التليفزيون التعليمى بشكل ساحق ، مثلها فى ذلك مثل النظام العام للتعليم القومى ، على سنوات الالتزام . ويضمن

التليفزيون المحافظة على المستوى المرتفع لبرامجه التعليمية ، ليس فقط من خلال تقييم الغير لها ولكن أيضا عن طريق المستوى العالى لأولئك المسئولين عن تخطيط وتطوير تلك البرامج .

ويعمل بالقطاع المدرسى بهيئة الاذاعة والتليفزيون القومية نحو ( ١٢٥ ) أخصائيا أكاديميا ممن تخرجوا فى مختلف الكليات الجامعية . ويعد الفوز بوظيفة فى تلك الهيئة من الأمور الصعبة نظرا لما يتطلبه من اجتياز المنافسات الشديدة . وتنظم الهيئة برنامجا تدرييبيا لمدة ثلاثة شهور لجميع العاملين المبتدئين .

وعلى الرغم من اعتماد الهيئة الشديدة على الخبراء الأكاديميين وغيرهم من المتخصصين المهرة فى اعداد البرامج التعليمية بشكل خاص ، الا أنهم اكتشفوا أنه ينبغي عليهم الاعتماد على العاملين الأساسيين فى الاعداد النهائى للبرامج وإدارة عملية انتاجها من أجل ضمان حسن ملاءمة النصوص للنقل الناجح عن طريق التليفزيون .

ونتيجة ذلك الجهد هى توفير خدمة قومية رفيعة المستوى جاهزة وسهلة الاستعمال ومتاحة مجانا لكافة المدارس المحلية . وتعتمد البرامج التعليمية على أفضل المعلومات المتاحة للعلماء ، وتقدمها بشكل يتناسب مع المناهج الدراسية للتعليم الإلزامى . وقد أمكن عن طريق التخطيط القومى للتليفزيون التعليمى، مثله مثل باقى المجالات فى اليابان ، التوصل الى انتاج برامج تعليمية رفيعة المستوى تفوق بمراحل أية برامج من تلك التى تهتم الولايات المتحدة بمواردها الضخمة جديا بانتاجها .

## الفصل الثامن

### الرعاية الاجتماعية

#### الضمان الاجتماعي بدون أحقيات

كان متوسط العمر المتوقع في اليابان في عام ١٩٥٥ يبلغ خمسة وستين عاما للرجال وستة وسبعين عاما للنساء . وربما توقع البعض أن يندهور المستوى الصحي على مدى فترة الستينيات وأوائل السبعينيات والتي اتسمت بالتنمية الاقتصادية المسعورة ، وما صاحبها من تلوث للبيئة . الا أن الشركات التي يعمل بها خمسون موظفا أو أكثر ، والتي اعتادت منذ عام ١٩٦٢ اجراء الكشف الطبية السنوية على جميع العاملين بها ، اكتشفت من خلال تلك الفحوصات استمرار انخفاض الاصابة بالأمراض سنويا ، باستثناء ارتفاعات ضئيلة في أعوام ١٩٦٦ ، ١٩٧٣ ، ١٩٧٤ . وبحلول عام ١٩٧٧ كانت اليابان قد تفوقت على السويد من حيث طول العمر ، لتصبح الدولة الأولى على مستوى العالم ، اذ بلغ متوسط العمر المتوقع للرجال ٧٢٫٧ عاما ، وللنساء ٧٧٫٩ عاما .

وفي عقد الخمسينيات تزايدت سرعة نمو المناطق الحضرية بينما تخلف حجم الانفاق على الخدمات الاجتماعية مقابل التنمية الاقتصادية ، حتى ليتوقع المرء أن يستاء سكان المدن من جراء ذلك . وما زالت مرافق الصرف الصحي ومساحة الحدائق العامة متخلفة عن مثيلاتها في الدول المتقدمة . وعلى الرغم من قيام اليابان في الفترة من عام ١٩٧٠ الى ١٩٧٥ بالبداية في اقامة مشروعات سكنية جديدة تمثل أكثر من نسبة ٨٠٪ مقارنة بما قامت به الولايات المتحدة ( حوالي ٨٣٦ مليون وحدة سكنية بالمقارنة بـ ١٠٥ مليون وحدة سكنية ) ، ومع أن تعداد سكان اليابان يبلغ فقط نصف تعداد سكان الولايات المتحدة ، فإن متوسط نصيب المواطن الياباني من المساحة السكنية ما يزال لا يتعدى نحو ثلثي نصيب المواطن الأمريكي . غير أن ظاهرة الأحياء السكنية الكبيرة بمبانيها الخاصة والعامة المشوهة

وما يصاحبها من شعور بالخزى والعزلة ، والتي كثيرا ما نجدها فى المدن الأمريكية الكبرى ، تكاد تكون منعدمة فى اليابان .

ولما كانت المعاشات ومخصصات الضمان الاجتماعى للمسنين فى اليابان قد أخذت بالكاد تلحق بالدول الغربية الحديثة ، فربما يظن المرء أن المسنين اليابانيين يعيشون فى حالة من البؤس والنشيط . وصحيح ان هناك مسنين منبطين فى اليابان ، وأن معدلات الانتحار تتزايد مع تقدم العمر مثلما يحدث فى غيرها من الدول ، الا أنه ، وكما تبين للباحث « اردمان بالمور » Erdman Palmore من دراسته المقارنة حول الشيخوخة فى كل من اليابان وأمريكا ، يلاحظ أن المسنين اليابانيين أكثر نشاطا من نظرائهم الأمريكيين ، كما أن شعورهم بالرضا ، طبقا لمسح جرى على عينات كبيرة من مجموعات ذات أعمار مختلفة ، لا يتدنى مع تقدم السن كما هو الحال فى أمريكا .

وفى عام ١٩٦٠ وحين كان الانتاج اليابانى قد بدأ يلحق بالمستويات العالمية ، بدأ السياسيون يتحدثون عن الحاجة لمزيد من الانفاق على الخدمة الاجتماعية لموازنة النمو الاقتصادى . واستبدل المتحدثون من محبى النقاليع اصطلاح « صافى الرفاهة القومية » بمصطلح « الناتج القومى الاحمالى » من أجل اظهار أنهم ليسوا « حيوانات اقتصادية » (١) ضيقة الأفق ، وانما أناس يهتمون بنوع الحياة التى يحيونها ، وبدأت الموارد المالية تتدفق على قطاع الرفاهة والخدمات الاجتماعية .

الا أنه بحلول منتصف السبعينيات ، بدأت الحكومة ورجال الأعمال يعربون فى هدوء - أولا - ثم بعد ذلك من خلال تصريحاتهم العلنية غير المباشرة عن تكون اجماع جديد لديهم . وكان جوهر هذا الاجماع الجديد هو أن دولة الرفاهة « التى تتحمل فيها الدولة أعباء عالية من أجل مستويات أعلى من الخدمات الاجتماعية » ، كالتى نجدها فى دول مثل انجلترا والسويد والولايات المتحدة ، غير مرغوب فيها . واستطاع القادة اليابانيون كسب جزء من التأييد الشعبى لوجهة نظرهم بتأكيدهم على الأعباء الضريبية الاضافية المصاحبة ، ولكن نظرا لافتقاد فكرة معارضة الرفاهة للقبول الشعبى العام ، فلم يتم تحويل الاجماع الجديد الى شعار ، أو الاحتفاظ به كمبدأ مقدس ذى أساس منطقى متكامل . ولم يكن من

---

(١) اعتاد الأمريكيون وصف اليابانيين بهذا الوصف فى مجال تقديم لهم .  
( المترجم )

الضرورى أن ينجح رجال الحكومة والأعمال فى فرض اجماعهم على « البداية » الذى صوت لصالح اقرار مزيد من اجراءات دعم الخدمات الاجتماعية ، والتي تعد من وجهة نظرهم غير مرغوب فيها . ومع ذلك حظى الأساس الجديد بالفهم لدى كل الذين يحتلون المواقع القيادية ، وتكرر ظهوره بصورة مخففة فى وسائل الاعلام كأن يقال مثلاً : « فى فترات النمو المنخفض وفى ظل الموازنة المنقطة فان الموارد المالية غير متوافرة » . ويفضل أولئك القادة الحفاظ على تدفق الأموال الى قطاعات الاقتصاد الانتاجية ، مع تشجيع جهات العمل والعائلات على المشاركة فى أعباء الخدمات الاجتماعية ، وعلى أن تقوم الدولة عند الضرورة فقط بتقديم الموارد المالية لتكملة ما يتحمله القطاع الخاص فى هذا المجال .

### الحد الأدنى لتحمل الدولة لعبء

#### الرفاهة الاجتماعية

لا يعد تخلف اليابان فى مجال الانفاق على الخدمات الاجتماعية بالضرورة أمراً مستديماً ، ولكن الاجماع الجديد قد أدى بالفعل الى ابطاء معدلات زيادة ذلك الانفاق والى توجيه برنامج الرفاهة الاجتماعية فى اتجاه معين . فقد كانت الاستراتيجية طويلة الأجل لقادة اليابان فيما بعد الحرب العالمية الثانية تتضمن التركيز أولاً على التنمية الصناعية ، ثم على الأجور والاستهلاك ، ثم يأتى فى النهاية الانفاق على الخدمات الاجتماعية . وبحلول عام ١٩٧٣ كانت نسبة ٢٠٪ فقط من الانفاق اليابانى العام تذهب الى الخدمات الاجتماعية بالمقارنة بنسبة ٢٦٪ فى بريطانيا ، و ٢٨٪ فى الولايات المتحدة ، وأكبر من ذلك بكثير فى كل دول أوروبا الغربية الأخرى . ومع زيادة الانفاق الاجتماعى تركّز ذلك فى مجال الصحة ( فى أوائل الستينيات ) والمعاشات ( فى أوائل السبعينيات ) بينما أهملت باقى المجالات تقريباً .

وفى مجال الصحة تزايدت النسبة المئوية للانفاق الطبى الى الناتج القومى اجمالى تزايداً سريعاً على مدى السنوات الأولى التى تلت تأسيس نظام الرعاية الصحية القومى ، واستمرت فى التزايد باضطراد باستثناء الفترة من عام ١٩٧٣ وحتى عام ١٩٧٥ حين كانت نسبة الانفاق الصحى تنمو بحيث تساير معدلات التضخم فقط بينما ثبت حجم الناتج القومى اجمالى . فقد زادت تلك النسبة من ٢.٦٪ من الناتج القومى اجمالى فى عام ١٩٦١ الى نسبة ٤.٣٪ فى عام ١٩٧٥ ، ولما كان الناتج القومى

الاجمالى فى الفترة نفسها قد تضاعف سبع مرات فان ذلك يعنى تضاعف حجم الانفاق الصحى بمقدار اثنى عشر ضعفا • وقد بلغ الانفاق اليابانى على الرعاية الصحية مستوى يتفوق على متوسط الانفاق الصحى فى أوروبا الغربية ، وذلك فيما يتعلق بنصيب الفرد من الأطباء ، والممرضات ، والمستشفيات ، وأسرة المستشفيات •

وطبقا لنظام التأمين الصحى فى اليابان يختار المواطن ، والذي يدفع رسما مقررًا نظير الاشتراك فى تلك الخدمة القومية ، طبيبه الخاص ويتحمل نسبة ٣٠٪ من تكاليف العلاج بينما تتكفل الدولة بباقي التكاليف • وبالنسبة للمسنين الذين تزيد أعمارهم عن السبعين ، فان الدولة تتكفل بكافة مصاريف رعايتهم الطبية من خلال نظام التأمين الصحى •

ونظرا لانخفاض قيمة أتعاب الأطباء ، فانهم يقومون بحيث مرضاهم على تكرار الزيارة حتى ان معدل زيارة المواطن اليابانى للطبيب يفوق تلك المعدل فى الدول الأخرى • وعلى الرغم من أن الزيارات القصيرة المتكررة للطبيب قد لا تكون بالضرورة مطلوبة ، وأن الدافع وراءها قد يكون له أساسا أسباب مادية ، الا أنها – على الجملة – تمنح الأطباء فرصا أكثر لتشخيص الشكوى وللاكتشاف المبكر للأمراض •

ويحقق الأطباء اليابانيون ، فضلا على أتعابهم ، دخلا كبيرا من حصيلته بمع العقاقير الطبية (٢) ، والتي يستهلك منها المريض اليابانى كمية أكبر من غيره فى الدول الأخرى ، وتجرى حاليا مناقشة مزايا ذلك النظام وبحث الدلائل الممكنة • ونظرا لانخفاض رسوم الإقامة بالمستشفيات – والتي تحددها الدولة – تضطر المستشفيات لضغط مصروفاتها ، كما يلاحظ أن مدة إقامة المريض اليابانى بالمستشفيات تعد أطول بكثير بالمقارنة مع غيره فى الدول المتقدمة فى أمريكا الشمالية وغرب أوروبا •

وقد قامت اليابان بشكل عام بزيادة تكاليف العلاج الطبى وبسرعة كبيرة • وكثيرا ما تستعين المستشفيات اليابانية بالأطباء الامتياز والأطباء المقيمين دون أن تمنحهم باشراف متقدم أو تتيح لهم من أساليب التعليم والتدريب على العمل الاكلينيكي مثلما تقدمه المستشفيات التعليمية الأمريكية لأطبائها •

(٢) يقوم الطبيب فى اليابان بوصف الدواء للمريض ، كما يتولى بيعه له مباشرة دون حاجة الى الذهاب الى الصيدليات – ( المترجم ) •



ومع كل ذلك فإن نظام العيادات الخاصة ، والمستويات المنخفضة  
لأتعاب الأطباء ، وتكلفة الإقامة بالمستشفيات ، وتحمل المريض لنسبة ٣٠٪  
من تكاليف الرعاية الصحية أدى الى زيادة معدل تكرار زيارة كافة أفراد  
الشعب للأطباء بشكل يزيد عما يسمح به النظام الأمريكي .

وفى أعقاب الاهتمام المتنامى بمشكلات المسنين فى أواخر الستينيات،  
زاد حجم ما تقلمه لهم الدولة من معاشات ورواتب سنوية مدى الحياة  
بسرعة كبيرة . ويوجد فى اليابان نظامان رئيسيان للتأمينات والمعاشات  
يغطيان ما يقرب من ٩٠٪ من جملة المعاشات : النظام الأول وهو خاص  
بموظفى الشركات المتقاعدين ، والنظام الثانى يخدم المواطنين المستقلين  
غير المرتبطين بجهات عمل ، وينقسم المستفيدون منه الى فئتين : فئة مساهمة  
تدفع أقساطا شهرية لحساب التأمينات القومية ( وتشمل أولئك الذين  
ما يزال فى عمرهم ما يكفى كى يشتركوا فى خطط نظام التأمينات ) ،  
وفئة لا تساهم بأية أقساط ( وتشمل المسنين والعجزة غير القادرين على  
الدفع ) .

وفى عام ١٩٧١ بلغ مجموع المعاشات التى تقاضاها ٢٠٠.٠٠٠.١٢  
موظف سابق بالشركات ١٧٦ بليون ين يابانى « أى نحو بليون دولار  
تقريبا ) ، أما فى عام ١٩٧٦ فقد حصل ٢٤٠.٠٠.٠٠٠ من الموظفين على  
ما بلغ مقداره ٩٥٠ بليون ين يابانى ( أى ما يزيد على خمسة بلايين  
دولار ) أما تأمينات العجز والشيوخة المؤداة لغير المساهمين فى النظام  
القومى ، فقد بلغ ما دفع منها الى ٤٠.٠٠.٠٠٠ مواطن فى عام ١٩٧٣ مبلغ  
١٦٥ بليون ين يابانى ( أقل من بليون دولار ) ، وارتفع الرقم فى عام  
١٩٧٦ الى ٧٠٦ بلايين من الين اليابانية ( نحو ٤ بلايين من الدولارات )  
حصل عليها ١٠.٠.٠٠.٠٠٠ مواطن . أما المبالغ التى دفعتها التأمينات  
القومية لفئة المساهمين فى النظام ، فقد زادت من ٥٠ بليون ين يابانى  
( أقل من ٣٠٠ مليون دولار ) حصل عليها ٧٥٠.٠٠.٠٠٠ مواطن فى عام  
١٩٧٣ الى ٥٦٣ بليون ين يابانى ( نحو ٣ بلايين من الدولارات ) دفعت  
لثلاثة ملايين مستحق فى عام ١٩٧٦ .

وقد كانت وزارة المالية اليابانية تحرص على التأكد من توافر الموارد  
المالية قبل أن تسرع فى زيادة المدفوعات للمواطنين ، غير أن الضغوط  
السياسية أجبرتها على زيادة تلك المدفوعات بشكل أسرع مما كانت  
تفضل . وإلى جانب مساهمات المشتركين من خلال نظام  
التأمينات والمعاشات تقوم الدولة بالمساهمة بنسبة ٢٥٪ ، إلا أن  
معظم الموارد تأتي من الاحتياطيات . وقد بلغ اجمالى احتياطيات التأمينات

القومية والمعاشات فى عام ١٩٧٥ مبلغ ١٤ تريليون ين يابانى ( نحو ٨٠ بليوناً من الدولارات ) تم أيداعه وزارة المالية بغرض الاستثمار العام .

وبخلاف ما تنفقه الدولة فى مجالى الصحة ورعاية المسنين ، فإن حجم الانفاق على الخدمات الاجتماعية الأخرى ما زال ضئيلاً بالمعايير الأمريكية . وينخفض حجم معاشات البطالة نظراً لانخفاض معدلات البطالة ، ولأن الشركات تجد أنه من الأرخص لها أن تقوم بنفسها بتخصيص الموارد المالية لاستخدامها عند الحاجة فى الانفاق على ما لديها من بطالة مقنعة عن أن تساهم فى دعم نظام بيروقراطى قومى متضخم لتقديم اعانات البطالة للعاملين المفصولين أو المسرحين مؤقتاً . وحتى حين يتعرض العاملون للبطالة فإن مدة تلقيهم لاعانات البطالة تعد أقصر - عموماً - من مدتها فى الدول الغربية ، ذلك أنه - طبقاً للقانون - لا يحق لكافة العاملين تحت سن الثلاثين والذين لا تتجاوز مدة خدمتهم عاماً كاملاً الحصول على اعانات بطالة لمدة تزيد عن ٩٠ يوماً ، وفى العادة فإنهم يحصلون على ما هو أقل من ذلك بكثير .

وتقل صنوف برامج الاعانات فى اليابان عن مثيلاتها فى الولايات المتحدة ، ويوجد بها برنامج عام يطلق عليه برنامج « الدعم لحماية سبل العيش » ، ويغضى عدة مجالات للانفاق تشمل توفير الغذاء تجنباً للمجاعات ، والاعانات الصحية ( التى تغطى نسبة الثلاثين فى المئة ) ، وهى نصيب الفرد من تكاليف العلاج ، والتى يعجز البعض عن دفعها ) وغيرها من الاعانات مثل تلك التى تغطى المصروفات الدراسية المتواضعة للتعليم الإلزامى غير القادرين . ويجوز أن يكون حجم تلك الاعانات أصغر - بالمقارنة بأمريكا - ولعل من أسباب ذلك قلة عدد حالات انهيار الأسر فى اليابان مما يقلص من حجم الاعانات اللازمة للأطفال الذين لا عائل لهم . وفى عام ١٩٧٥ - على سبيل المثال - كان عدد الأسر التى تتكون من الأم والأطفال فقط ١٤٠٠٠٠ أسرة بالمقارنة بـ ٧٢٠٠٠٠ أسرة فى الولايات المتحدة . ويتحدد مقدار الاعانات الممنوحة وفقاً للاحتياجات ، ولكنها لا تكفى - بأية حال - للوفاء بمتطلبات العيش الرخى .

وقد كان ما يصل الى ١٦٠٠٠٠٠ مواطن يحصلون على اعانات من خلال برنامج « الدعم لحماية العيش » فيما قبل فترة النمو الاقتصادي السريع ولكن هذا العدد تقلص فيما بعد ليصل فى منتصف السبعينيات الى ١٣٠٠٠٠٠ مواطن . أما قيمة هذا الدعم الممنوح لكل أسرة مستحقة فقد بلغ فى المتوسط عام ١٩٧٥ ، ذلك رغم الزيادات السريعة التى نجرت لهذا الدعم ، مبلغ ٦٧٠٠٠ ين يابانى .

فقط ( نحو ٣٥٠ دولارا ) • وقد بلغت جملة الانفاق القومي في هذا المجال مبلغ ٦٨٥ بليون ين ياباني ( نحو ٣٥ بليون دولار ) ، ذهب أكثر من ثلثها للرعاية الصحية • وبخلاف الرعاية الصحية ومعاشات الشيخوخة ، لا يشعر المواطنون اليابانيون بأحقيتهم فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية الأخرى ، ويعتبرون قبولها وصمة عار ، ويجري توزيعها بمقدار هزيل للغاية • وينتظر اليابانيون من عائلاتهم ( وتشمل الأقارب خارج نطاق الأسرة النووية ) (٣) وجهات عملهم أن تتحمل مسؤولية أكبر بكثير ، وأن تدخر من الأموال ما يكفي لتأمين مستقبلهم •

### تحمل الجماعة لعب الرفاهة الاجتماعية

لم يسبق للحكومة اليابانية - من الناحية التاريخية - أن أقامت نظاما واحدا للرفاهة يشمل كل فرد من أفراد الشعب ، ولكنها أسست أنظمة خاصة نمت بالتدرج لخدمة الفئات المهنية المختلفة • وقد اتبعت في ذلك أساسا نموذج «بسمارك» الذي يقوم على تشجيع الحكومة للمؤسسات الخاصة على عمل برامج للرفاهة مع تقليل دور الدولة المباشر لأدنى حد •

وفي مطلع القرن العشرين ، وضعت البرامج لخدمة موظفي الحكومة والملاحين والقصر ، ثم ظهرت تدريجيا برامج أخرى تغطي موظفي كافة الشركات الكبرى • وتم التوسع في تلك البرامج بعد الحرب العالمية الثانية لتشمل العمال والفلاحين وكل أصحاب المهن الحرة تقريبا • وكما تتمسك الحكومة بالمبدأ القائل بأن على المتسببين في تلوث البيئة أن يتحملوا تكاليف ذلك التلوث ، فإنها تقبل عموما مبدأ مسؤولية الشركات على كافة تكاليف الرفاهة المتعلقة بالعاملين لديها • ولم تكن الدوافع وراء تلك البرامج بالضرورة دوافع خبرة تماما ، فقد ركز العديد من البرامج الأصلية على العاملين المنتجين بهدف الحفاظ على صحة القوى العاملة ، إلا أنها امتدت بعد ذلك لتغطي أفراد الشعب من غير العاملين •

ولما كان زب العمل في شتى مجالات العمل مسؤولا عن رفاهة العاملين ، فإن العامل يدرك أن بإمكانه الحصول على الرعاية الأفضل إذا ما بقي على ولائه لشركته أو لجهة عمله الحكومي • وعندما يكون الاقتصاد الياباني شديد النشاط والانتعاش يستطيع الأفراد أن يجدوا عملا آخر

(٣) المقصود بهذا المصطلح الاجتماعي « الأسرة الصغيرة » أي التي تتكون من الأب والأم والأطفال ولا تشمل أية أقارب آخرين - ( المترجم ) •

فى أماكن أخرى ، إلا أن النظام - رغم هذا - يميل الى تقوية الرابطة بين الفرد وجهة عمله .

وفى نظام التأمين الصحى - على سبيل المثال - يوجد برنامج للرعاية الصحية لموظفى الشركات الكبيرة ، وبرنامج آخر لرعاية موظفى الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم ، وبرنامج ثالث للتأمين الصحى على الموظفين العموميين وشبه العموميين ، وأخيرا برنامج يخدم العاملين باليومية وأفراد أطقم السفن وكافة المواطنين الآخرين الذين لا تغطيهم أى من برامج التأمينات الصحية المذكورة أعلاه . وتغطي تلك البرامج الأربعة على الترتيب النسب المئوية التالية والمنسوبة الى جملة تعداد السكان : ٢٥٪ ، ١٠٪ ، ٤٠٪ .

وبالنسبة لأنظمة التأمينات الاجتماعية والمعاشات توجد أنظمة مشابهة فنجدها نظاما خاصا بموظفى الشركات الكبيرة ، وآخر للموظفين العموميين وشبه العموميين ، ونظاما ثالثا للمواطنين غير المرتبطين بجهات عمل . ويحظى نظام الخدمات الاجتماعية من خلال برامج منفصلة لكل مجموعة مهنية ، بدلا من برنامج قومى موحد ، بتأييد هادئ ولكنه حماسى من جانب كبار رجال الأعمال وأصحاب الشركات الكبرى . وطبقا لاستبيان حديث فإن الشركات الكبرى تقدم من المزايا أضعاف ما ينبغي عليها أن تقدمه وفقا للقانون .

ويعارض أصحاب الشركات تحمل الدولة للأعباء الثقيلة للرفاهة ، ذلك أنهم يرغبون فى دفع ضرائب أقل ، وتجنب المصاريف الادارية الحكومية الباهظة واللازمة فى حالة اقامة نظام قومى كبير للرفاهة ، وربما كان السبب الأكثر أهمية هو رغبتهم فى الحفاظ على ما تتمتع به الشركات الكبرى من مزايا تمنحها للعاملين بها بالمقارنة بالشركات الصغيرة ، ذلك أن المقبل على التوظيف لو عرض عليه عرضان ، يتساويان فى المرتب وفى كافة النواحي الأخرى ، أحدهما من شركة كبيرة والآخر من شركة صغيرة فانه سوف يفضل العمل بالشركة الكبيرة نظرا لما تمنحه له من أمان على المدى الطويل . ويقوى هذا الاحساس الكبير بالأمان من شعور العامل بالتوحد فى الهوية مع شركته . ويفضل كبار أصحاب الشركات نظام منح المزايا للعاملين لأنه يقوى ولاهم للشركة .

وعلى الرغم من صعوبة المقارنة بين الشركات الأمريكية واليابانية من حيث ما تمنحه من مزايا اجتماعية للعاملين نظرا لشدة اختلاف صنوف تلك المزايا والخدمات ، فإن الشركات اليابانية تركز خدماتها فى المجالات التى تزيد من ارتباط العاملين بشركاتهم لمدة زمنية طويلة . أما الشركات

الأمريكية فتتضمن مزاياها منح الاجازات المرضية الطويلة مدفوعة الأجر ، والعطلات السنوية ، واستراحات تناول القهوة أثناء العمل ، وغيرها من المزايا التي يندر أن تقدم الشركات اليابانية ما يمكن مقارنته بها من حيث الكم والمدة . وفى المقابل تقطن نسبة ٧٪ من تعداد السكان فى اليابان فى مساكن تابعة لجهات العمل ، بينما يعيش ٥٠٪ من السكان فى مساكن مملوكة لهم ، وهى النسبة نفسها تقريبا فى الولايات المتحدة ، ويحصلون من شركاتهم على قروض تزيد قيمتها عن نصف قيمة القروض اللازمة لشراء تلك المساكن . وقد بلغ متوسط سعر الفائدة على القروض التى تقدمها الشركات لموظفيها فى عام ١٩٧٥ من ٣٪ الى ٤٪ بالمقارنة بسعر فائدة القروض المصرفية السائدة آنذاك والذى تراوح بين ٩٪ و ١٠٪ . وفى حالة الشركات الصغيرة التى لا يمكنها شراء مساكن لاسكان العاملين، فإنها كثيرا ما تستأجر مباني سكنية ثم تعيد تأجيرها للعاملين بأسعار أقل من التكلفة .

وتمتلك الشركات الكبرى غالبا مراكزها الطبية الخاصة ، وتشمل المستشفيات ودور النقاها التى تقدم مستوى خدمة أعلى بكثير مما تقدمه مستشفيات التأمين الصحى القومية . ولما كان سن التقاعد فى الشركات يتراوح عادة ما بين الخامسة والخمسين وبين الستين ، فان معظم العاملين يحتاجون الى وظيفة ثانية بعد التقاعد . وعادة ما تساعد الشركة العاملين المخلصين - حينئذ - فى الحصول على عمل جديد . وليس من السهولة حساب القيمة المالية للمزايا الكثيرة التى تمنحها الشركات للعاملين الدائمين ، مثل التمتع بحق استعمال منتجات الشركة فى سفوح الجبال وعلى شواطئ البحار ، وحق استخدام قاعات المناسبات . وتمنح الشركات بدلات ضخمة للترفيه عن العاملين ، الا أنه لا يسهل التمييز بين الجزء منها الذى يمثل احتياجا للشركة وبين الجزء الذى يعتبر ترفيها عن العاملين . وعلى حده تعبير « روبرت اميرمان » Robert Immerman الذى عمل ملحقا عماليا فى طوكيو لزم من طويل ، فمهما كانت ضعوبة حساب قيمة تلك المزايا فانه من الواضح أن حزمة المزايا والخدمات التى تقدمها الشركات اليابانية هى فى جملتها أكبر من تلك التى تقدمها الشركات الأمريكية .

وتتجنب الشركات اليابانية الارتباط مع العاملين واتحاداتهم طبقا لتعاقدات محكمة وملزمة ، وتترك بذلك لمديرى الشركات حرية كبيرة فى التقدير والتصرف . وتحاول أن تتمشى مع رغبات العاملين وتقدم لهم خدمات أكبر مما يبدو كحد أدنى لمقابلة مطالب اتحادات العمال . كما يؤدي تجنب الاتفاقات التعاقدية الى احتفاظ مديرى الشركات بنفوذهم وسلطانهم

فى منح المزيد من المكافآت لأولئك العاملين المخلصين والمجتهدين • ويحتفظ المسئولون فى الشركات بحرية كبيرة - بشكل خاص - فيما يتعلق بمنح القروض للعاملين ، ومساعدة المتقاعدين فى الحصول على وظائف بعد التقاعد، والسماح باستخدام استراحات وتسهيلات الشركات فى المنتجعات النووية ، وينقلون بذلك رسالة للعاملين مؤداها أن الحصول على تلك المزايا ليس حقا يمنح « أوتوماتيكيا » ، وانما هو مكافأة للعامل نظير ولائه للشركة •

وتتحلى نية الحكومة اليابانية فى الحفاظ على الروابط القوية بين العامل وبين شركته فى أوضح صورة من خلال برنامج جديد مطور خصيصا للصناعات الكاسدة • وينص البرنامج اليابانى للابقاء على الوظائف ، والذى استحدثته الحكومة فى يناير ١٩٧٥ ، على تعويض رب العمل فى مجال الصناعة الكاسدة ، والذى لا يقوم بتسريح موظفيه ، بمقدار نصف أجور العمال المتعطلة • ويصل مقدار هذا التعويض الى ثلثى تلك الأجور ، وذلك فى الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم • وقد بلغ عدد الشركات التى تلقت مثل ذلك الدعم فى الفترة من يناير ١٩٧٥ الى أبريل ١٩٧٧ ٦٩٤١٤ شركة مقابل ما يقرب من ٣٥٥ مليون عامل متعطل وذلك لمدة اجمالية بلغت ٢٩ مليون «رجل - يوم» (٤) ويرى مديرو الشركات أن مقدار ما تدفعه الحكومة لهم من تعويضات ما يزال غير كاف على الاطلاق ، الا أن مجرد وجود مثل هذا النظام يعد أسلوبا خلاقا للحفاظ على الاستقرار الاجتماعى والرابطة بين العامل وشركته ، الأمر الذى تفتقده الولايات المتحدة حيث تقوم الشركات فى مجال الصناعات الكاسدة بفصل العاملين الزائدين عن الحاجة أو منحهم اجازات مفتوحة مع حصولهم على اعانة بطالة •

وعلى الرغم من صعوبة التبارى مع الشركات الكبرى، فيما توفره من أمان للعاملين بها ، الا أن كلا من المهنيين المستقلين والشركات الصغيرة تكون اتحادات لا تلتزم فقط بتقديم الخدمات الاجبارية لأعضائها ، وانما توفر لهم أيضا ضمانات جناعية اضافية لتأمينهم • ومن المعتاد أن تقوم تلك الاتحادات بعمل تأمين جماعى على أعضائها من خلال شركات التأمين الخاصة ، أما الشركات الكبيرة فغالبا ما تكون لديها اعتماداتها المالية المستقلة والننى تخصص لتغطية الضمان الاجتماعى والخدمات الاجتماعية للعاملين بها •

(٤) اصطلاح « رجل - يوم » يعنى حاصل ضرب عدد العاملين المتعطلين فى عدد ايام العمل التى تمضى دون أن يعملوا - ( المترجم )

وربما يتوقع المرء أن يعاني العاملون في الشركات الصغيرة بشدة مع تدنى معدلات النمو الاقتصادي . وفى الحقيقة فإن عددا كبيرا من الشركات الأصغر حجما، العاملة في مجال الصناعات التي تأثرت بانخفاض معدلات النمو ، قد عانى من الإفلاس إلا أن العدد الإجمالي للعاملين بتلك الشركات ظل ثابتا على مدى أوائل السبعينيات ، بل انه زاد فى عامى ١٩٧٦ و ١٩٧٧ . وحيث ان العديد من الشركات الكبرى كانت تتوقع تدنى معدلات النمو ، فقد بادرت بتخفيض عدد التعيينات الجديدة بشكل كبير . وقد كانت إحدى نتائج هذا أن عجزت تلك الشركات ، فى ظل نقص العمالة ، عن الاستفادة من فرص الأعمال قصيرة الأجل فذهبت تلك الفرص الى الشركات الأصغر حجما .

وكما وجد الباحثان «هيروشى واجاتسوما» Hiroshi Wagatsuma و « جورج ديفوس » George Devos فى دراستهما عن قطاع الأعمال الصغيرة ، فإن الشركات الصغيرة أظهرت قدرة مذهشة على التكيف ، وظهر أصحابها بمظهر يشبه مظهر أفراد الطبقة فوق المتوسطة لرجال الأعمال الأكثر نجاحا . وحينما كانت شركات الأفراد تلك تتعرض للانحيار كان الأفراد أنفسهم يعودون لتكوين شركات جديدة بالتعاون مع غيرهم من أصحاب الشركات الصغيرة التى اضطرت أيضا لغلاق أبوابها . ولا ينطبق هذا النمط فقط على الصناع الحرفيين وصغار المنتجين ، ولكنه ينطبق أيضا على أصحاب المنشآت الخدمية كالمطاعم والحانات حيث استمر عدد العاملين فى الزيادة بمعدل أسرع من المعدل شديد التواضع لزيادة السكان .

وتتنمى كل أسرة من أسر المزارعين الى الجمعية التعاونية الزراعية فى القرية ، وهى مؤسسة ذات نفوذ كبير تملك بالفعل برنامجا شاملا لتقديم خدمات الضمان الاجتماعى لأعضائها . ويقوم المزارعون بدفع الأقساط الحكومية الاجبارية الخاصة بالرفاهة ، وذلك من خلال جمعيتهم الزراعية ، والتى تقوم بالشراء والاستثمار على نطاق واسع وتحقق بذلك استثمارا أكثر أمنا لأموال الأعضاء مما يمكنهم تحقيقه كأفراد . وقد بلغت مدخرات الاتحاد الزراعى التعاونى بحلول عام ١٩٧٠ خمسة تريليون ين يابانى ( نحو ٣٠ بليون دولار ) تخص خمسة ملايين أسرة زراعية وعددا قليلا من المودعين من غير المزارعين . ووصلت جملة تلك المدخرات بحلول عام ١٩٧٦ ( ١٤ ) تريليون ين يابانى ( حوالى ٨٠ بليون دولار ) أو ما يعادل ( ٣ ) ملايين ين يابانى (حوالى ١٦٠٠٠ دولار) لكل أسرة . وقد كشف استطلاع لأحوال الأسرة الريفية جرى فى عام ١٩٧٦ عن أن المتوسط السنوى لايداعات الأسرة يزيد بنحو ٨٠٠٠٠ ين

ياباني ( نحو ٤٥٠٠ دولار ) عما تسحبه من مدخراتها في كل عام .  
وبذلك يستطيع المزارع حين يعتزل العمل أن يتمتع بدخل ، كنتيجة  
لمدخراته واستثمار تلك المدخرات ، يزيد عما يمكنه الحصول عليه من  
خلال نظام الضمان الاجتماعي الاجباري وعده .

وتشكل ملكية الأسرة للأرض الزراعية شكلا آخر للضمان الاجتماعي ،  
وتصل مساحة المزارع النمطية قدرا صغيرا ( فدانين أو ثلاثة أفدنة ) وذلك  
نتيجة لسياسة الاصلاح الزراعي التي فرضتها قوات الاحتلال الأمريكي ،  
وما صاحبها من تشريعات لاعاقبة اعادة تركيز الملكية الزراعية . وفي  
منتصف الستينيات ، ومع زيادة الميكنة الزراعية ، نقص كثيرا عدد ما تحتاجه  
المزارع من يد عاملة ، مما اضطر الشباب الى الخروج الى المدن الصغيرة  
والكبيرة للعمل في الصناعات المختلفة . وبفضل توافر السيارات ووسائل  
المواصلات الجيدة أصبح في مقدور معظم أولئك العاملين الآن الذهاب  
للمعمل بالمدينة ثم العودة الى القرية كل يوم . وحينما يصلون الى سن  
التقاعد في الخمسين أو الخامسة والخمسين يتركون العمل بالمدينة  
 ويعودون مرة أخرى للعمل الزراعي ويستمرون فيه حتى يبلغوا من العمر  
عتيا ، ويكسبون منه ما يكفي لتغطية نفقات أسرهم للمأكل والمشرب  
وخلاف ذلك . ويعد هذا هو النمط السائد بين خمسة ملايين أسرة ريفية  
في اليابان ، والذي يوفر للمسنين - فيما يقرب من ٢٠٪ من جملة الأبر  
اليابانية - الضمان في شيخوختهم والاحساس بالحياة والنشاط والفخر  
والاعتزاز .

وتمثل الحوانيت الصغيرة لتجارة التجزئة بالمناطق الحضرية ، والتي  
غالبا ما يملكها المسنون ، ما يكفي نظام الضمان الاجتماعي . ذلك  
أنها ، رغم عدم كفاءتها اقتصاديا ، تتمتع بحماية الحكومة من خلال القوانين  
التي تمنع تغلغل المتاجر الكبرى ، وتحظى بدعم زبائنها في المجاورات  
السكنية والذين يقدرون ما توفره لهم من خدمات مريحة . وتقدم تلك  
الحوانيت فرصا للكسب للأرامل والمطلقات والعاملين المتقاعدين في  
الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم ، ذلك أنها لا تتطلب تقريبا أية  
استثمارات رأسمالية . وقد بلغ عدد محال تجارة التجزئة في اليابان في  
عام ١٩٧٨ ١٦١٠٠٠٠ محل واستمر العدد في الزيادة ، بينما كان  
عدها في الولايات المتحدة ١٥٥٠٠٠٠ محل ثم أخذ في التناقص بعد  
ذلك .



وتتوقع الأسر اليابانية سيواء الريفية أو الحضرية ، أن تحتاج لتوفير مواردها المالية بنفسها في شيخوختها . إلا أنه من المتوقع أن يسهم النمو السريع ، والذي حدث في مطلع السبعينيات ، لما تقدمه الدولة من تأمينات ومعاشات في تقليل مسؤولية الأسر في مواجهة الأعباء المالية . وبالنسبة للمدخرات الأفراد ، بلغت نسبة ما يدخره اليابانيون من دخولهم الشخصية في عام ١٩٧٣ نسبة ٢٠٪ بالمقارنة بنسبة ٨٪ والتي يدخرها الأمريكيون . وقد كشفت بيانات الباحثين التي جمعت في السنوات القليلة الأخيرة من خلال الاستبيانات عن استمرار نمو تلك المدخرات منذ منتصف السبعينيات . وفي الأسر التي قارب أربابها على التقاعد تتزايد معدلات الادخار فوق المعدل القومي المتوسط للمدخرات العائلية . كما تشير تلك الاستبيانات الى أن نسبة أعلى من تلك المدخرات يتم ادخارها لوقت التقاعد ، بينما كانت نسبة أعلى من الأسر في السنوات السابقة تدخر من أجل تمويل شراء الأجهزة المنزلية ، والمسكن ، وتعليم الأطفال . وتعد مسؤولية الأسرة في اليابان عن تعليم أطفالها أمراً واضحاً تماماً ، ولذلك تقوم الأسر بادخار المال لهذا الغرض . أما في الولايات المتحدة فالوضوح أقل فيما يتعلق بالجهة المسؤولة عن تعليم الطلاب ، وهل هي الأسرة ، أم الحكومة ، أم المؤسسات والشركات الخاصة ، ولذلك لا يتم تخصيص أية مدخرات عائلية لأغراض التعليم .

ويتحمل أفراد الأسرة اليابانية كذلك نصيباً أوفر بكثير فيما يتعلق برعاية مرضاها بالمقارنة بالأسرة الأمريكية . ولا تقوم المستشفيات بتشجيع الأفراد على المساعدة في رعاية مريضهم فحسب ، بل غالباً ما تحثهم على توفير الحضور والأغطية وأدوات الطهي في داخل المستشفيات ، وبهذا توفر رعاية شخصية للمرضى على مستوى عالٍ ودون أن تتحمل أعباء مالية ضخمة .

وما زالت الأسرة اليابانية تتقبل تحمل مسؤولية كبيرة في رعاية المسنين ، ففي عام ١٩٥٣ كانت نسبة ٨١٪ من اليابانيين فوق الخامسة والستين من العمر يعيشون مع أبنائهم ، وفي عام ١٩٧٤ انخفضت هذه النسبة الى ٧٥٪ . وبالنسبة لأولئك الذين يقيمون في دور رعاية المسنين وغيرها من المؤسسات الاجتماعية ، فقد بلغت نسبتهم أقل من ٢٪ من مجموع اليابانيين فوق الخامسة والستين ، طبقاً لما أورده الباحثان «جون سي» John C و «روث كامبل» Ruth Campbell بالمقارنة بنسبة ٦٪ تقريباً بالولايات المتحدة . ويذكر الباحث «بالمور» Palmore أنه في عام ١٩٧٣ كانت نسبة الأزواج اليابانيين فوق الخامسة والستين والذين

يقيمون مع أحد أبنائهم ٧٩٪ بالمقارنة بنسب تتراوح بين ١٤٪ و ١٨٪ في  
الدانمرك والولايات المتحدة وبريطانيا .

أما نسبة الأرمال المسنين اليابانيين من الرجال والنساء والذين  
يقطنون مع أبنائهم ، فقد بلغت ٨٢٪ و ٨٤٪ على الترتيب . أى أن ما يقرب  
من ١٠٪ فقط من اليابانيين فوق الخامسة والستين هم الذين يقيمون وحدهم  
بدون زواج أو ابن . ويفرض نمط إقامة الوالدين المسنين مع أبنائهم  
المتزوجين عبئا عليهم ، وبصفة خاصة على الزوجة الشابة ، وهذا ثمن  
يجدر أخذه فى الاعتبار عند تقديم هذا النظام والذي يمثل ميزة واضحة  
لصالح المسنين .

ويستمر اليابانيون حتى فى شيخوختهم فى الحفاظ على نشاطهم  
وعلى روابطهم العائلية القوية ، وينخرطون فى ممارسة الأعمال والهوايات .  
وقد انخفضت قليلا - منذ الستينيات - نسبة العاملين اليابانيين فوق  
الخامسة والستين .

ومع ذلك ، ففي عام ١٩٧٣ بينما كانت نسبة التوظيف فى اليابان  
٤٨٪ ، بالمقارنة بنسبة ٤٠٪ فى أمريكا ، استمر حوالى ٤٧٪ من الرجال  
اليابانيين فوق الخامسة والستين فى صفوف القوى العاملة مقارنة بنحو ١٥٪  
فى دول أمريكا الشمالية وغرب أوروبا . وفى عام ١٩٧٦ كانت نسبة  
العاملين المسنين الذين استمروا فى الخدمة فى اليابان بعد سن الخامسة  
والستين هى ٤٣٪ للرجال و ١٥٪ للنساء . ويخلص «المور» الى أن الدرجة  
المرتفعة من الاحساس بالرضا لدى المسنين ترتبط بالمستوى المرتفع لنشاطهم  
واشتغالهم بالشئون العائلية . وقد جعلت المعاشات المنخفضة ، حتى وقت  
قريب ، من عمل كبار السن أمرا ضروريا . ويتعلم الأفراد اليابانيون داخل  
الأسرة عموما أن يكونوا أكثر مراعاة لاحتياجات الآخرين مما جعلهم يتكيفون  
بسهولة أكبر مع فكرة العائلة المكونة من ثلاثة أجيال ، ومع إقامة الأبناء  
حديثي الزواج بالقرب من والديهم المسنين وذلك بالمقارنة بحال الأسر  
الأمريكية .

ويعمل نظام التوظيف اليابانى على منح تشجيع أكبر للشباب ، ولذلك  
يدخر العاملون متوسطو العمر لشيخوختهم استعدادا للأعباء المالية الثقيلة  
التي ستقع عليهم حينما يأتى وقت التقاعد . ورغم التباطؤ الكبير لمعدلات  
النمو اليابانية فى عام ١٩٧٧ ، كانت سوق العمل ما زالت تقدم لكل شاب  
مقبل على التوظيف فرصتى عمل تقريبا ، وذلك بفضل نظام الخدمة الأبدية

الذى يحفز الشركات على استخدام العمالة الشابة غير المكلفة . وبالمقارنة بالولايات المتحدة حيث ترتفع معدلات البطالة بشكل خاص بين الشباب ، فإن النظام اليابانى يقلل من الشعور بالاغتراب والعزلة والتشاؤم فى هذه المرحلة الحاسمة من حياة الشباب والتى تعد أهم مرحلة لتكوين مواقف الفرد تجاه العمل بشكل كبير .

ويحاول الكثيرون فى اليابان ، ومن ضمنهم قادة الاتحاد اليابانى للأطباء ، أن يبرهنوا على أن وجود خطط أو برامج مختلفة للرفاهة تخص الشركات المختلفة وغيرها من الجماعات الأخرى التى تكون الشعب اليابانى يعد امتدادا للفكر الاقطاعى ينبغى أن يتم ترشيده بخلق برنامج قومى موحد ومتمائل للرفاهة يغطى كل أفراد الشعب .

ومن العيوب الكبرى الواضحة للنظام الحالى أن الفرد غير المنتمى لجهة عمل ما لا يمكنه التمتع بتغطية كاملة للمزايا والخدمات الاجتماعية التى يحظى بها مواطنوه المنتمون للشركات الكبيرة . وبينما تزدهر وتنمو الأرضدة التى تخصصها تلك الشركات لبرامج الرعاية الصحية والتأمينات الاجتماعية ، تعاني الموارد المالية المناظرة لأصحاب المهن الحرة ، والتى تخضع لرعاية الدولة ، من عجز مزمن . وتعانى فئات يابانية معينة من هذا التباين الى حد أن العديد من اليابانيين ، ذوى الفكر المؤيد للحقوق المدنية ، يعتبرونه أمرا غير مرغوب فيه شأنهم فى ذلك شأن الغالبية العظمى من الأمريكيين التى تعتقد فى الشئ نفسه .

أما جماعات الأقليات مثل الكوريين ( وربما يصل عددهم الى ٦٠٠.٠٠٠ شخص ) ، والمنحدرين من سلالات المنبوذين ( وربما كان عددهم مليونى نسمة ) فغالبا ما يجدون صعوبات أكبر بكثير فى الحصول على عمل فى مرحلة منتصف العمر . ويعد ما يحظون به من مزايا الخدمات الاجتماعية أقل بكثير مما يفى بحاجاتهم .

وبالنسبة للمطلقات وأرامل النساء ، فلا يقتصر الأمر على حرمانهن من التغطية الكافية بوساطة برامج الحماية الاجتماعية ، ولكن من نرغب منهن دخول سوق العمل تتعرض للإعاقة بسبب عدم استيفاء شرط الأقدمية ، وتحصل بالتالى على أجر يقل كثيرا جدا عن أجور العاملين الآخرين الذين هم فى نفس عمرها . كذلك فإن العاملين بالشركات الصغيرة ، والذين يحاولون البحث - فى منتصف أعمارهم - عن وظيفة جديدة ليشاركوا غيرهم فى الظروف المعيشية الجذابة لا تتاح لهم سوى فرص قليلة للغاية .

ولا يوجد شخص ذو نوازع خيرة ، سواء فى اليابان أو الولايات المتحدة ، يعجبه ذلك المدى الواسع من الفوارق بين الفئات المختلفة . فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية .

وقد أخذ اتجاه برامج الرفاهة اليابانية - والتي ننفذها وكالة التأمينات الاجتماعية - يتجه بشكل عام ، رغم تذبذبه لأعلى ولأسفل ، نحو ملء الفجوات تدريجيا فيما يخص الفئات التي لا تغطيها مظلة التأمينات نغطية كافية . وكان من قبيل ملء الفجوات ما تم اتخاذه فى عام ١٩٧٣ بشأن اتاحة الرعاية الطبية المجانية لكافة أفراد التسعب ممن يبلغون السبعين وما فوقها . وربما يمكن للبعض - رغم ذلك - الدفع بأن الحالات المظلومة ينبغي معالجتها بتخفيض الفوارق بين الجماعات المختلفة دون التضحية بالنظام الذى يؤكد مسئولية الشركة أو مسئولية الجماعة عن أفرادها . ويمكن فرض ضرائب على الموارد المالية للشركات الكبرى بحيث يخصص جزء من عائداتها لدعم أفراد الشعب غير المنتمين لأية جهة ، ويمكن كذلك أن يطلب منها أن تتحمل الجزء الأكبر من تكلفة الرعاية الاجتماعية لكبار السن من العاملين السابقين بها . كما يمكن توفير برامج خاصة لتدريب وتوظيف النساء اللاتي يتحملن مسئولية أسرهن . كذلك وحيث ان الدولة تصرف حوافز شهرية - منذ عام ١٩٧٦ - للشركات التي تستغل أرامل النساء أو أولئك اللاتي تعلن أزواجهن المعاقين ، فانه يمكن لها أن تزيد من تلك الحوافز . ويمكن للبعض أن يدفع بأن متانة كيان الجماعة فى كل من الشركات ، والاتحادات المهنية ، والقرى ، والعائلات يعد سلعة ثمينة فى عصر ما بعد التصنيع ، حيث تشتد قوى الطرد والتباعد داخل المجتمعات ، وأن نظاما للرفاهة يدعم تلك الروابط والكيانات لا ينبغي أن يطرح جانبا بحجة أنه بقية من بقايا عصر الاقطاع .

### الحد الأدنى لدور البيروقراطية والحد الأقصى لتأثيرها

ويتميز دور البيروقراطية اليابانية فى مجالات الصحة والرفاهة ، مثل دورها فى المجالات الأخرى ، بالمركزية الشديدة . ورغم اتساع نطاق عملها الا أنها تحاول أن تلعب أدنى دور ممكن فى الادارة المباشرة . وبالمقارنة بالولايات المتحدة حيث تختلط وتتداخل السلطات القومية وسلطات الولايات وتتسم بالكثير من التضارب ، فاننا نجد أن الخطط القومية اليابانية أبسط وأكثر تناغما . وعلى الرغم من أن تعدد البرامج الخاصة بالجماعات المختلفة يخلق مشكلات ادارية ، فان الخدمات التي

تقدم في كافة أنحاء البلاد تخضع لمعايير واحدة . وقد استطاعت اليابان أن نجعل الأداء البيروقراطي في مجال الرفاهة أكثر بساطة وفعالية ، وذلك بفضل الحد من الازدواجية .

وكما تتحمل البيروقراطية في المجال الاقتصادي مسؤولية واسعة في اشاعة الصحة في الاقتصاد القومي ، فان البيروقراطية في مجال الصحة القومية تقرر بمسئوليتها الواسعة نحو رعاية صحة الشعب . ويقوم البيروقراطيون في هذا المجال ، كما يقومون في غيره ، بعمل المزيد من المبادرات مقارنة بنظرائهم الأمريكيين ، فنجد أنهم - على سبيل المثال - يقومون بشكل أكبر بكثير بعمل الفحوصات المتكررة للمطاعم والمستشفيات وغيرها من المؤسسات للتأكد من مراعاتها للشروط العامة للتغذية والنظافة . كما أنهم يلعبون دورا أكثر نشاطا في مجال الفحص الصحي للشباب ، ويقومون باجراء الفحوصات الطبية العامة والدورية لكل تلاميذ المدارس ، ويستفيدون بشكل أفضل من التجمعات الطلابية والسكنية في عمل كافة التطعيمات المختلفة مستخدمين في ذلك كافة أنواع الأمصال واللقاحات . وبالتالي فان شعب اليابان يتمتع بحماية من الأمراض أفضل من تلك التي يحظى بها الشعب الأمريكي .

وتلعب الحكومة اليابانية دورا قويا ونشيطا في استخدامهما لوسائل الاعلام من أجل تحسين التغذية العامة ومحاولة منع الأضرار الناتجة عن استخدام الفحم ، والأجهزة الغازية ، وما شابه . وتقدم الشبكة العامة والتليفزيون التعليمي لهيئة الاذاعة اليابانية القومية (N.H.K) النصائح المفصلة للأمهات فيما يتعلق بتغذية وصحة أطفالهن ، كما تقوم المدارس بتنظيم محاضرات للأمهات تتعلق برعاية الطفل .

ويقع السياسيون في الولايات المتحدة تحت رحمة جماعات الضغط هما يؤدي الى ارتفاع رسوم ومدفوعات بعض البرامج المعنية بالرفاهة ارتفاعا فلكيا ، ويتم ذلك في بعض الأحيان على حساب عدالة وتربط تلك البرامج . أما في اليابان ، حيث تتمتع البيروقراطية بدرجة أعظم من النفوذ بالمقارنة بالسياسيين ، فان البيروقراطيين يستطيعون مقاومة الضغوط الخاصة بشكل أفضل الى حد ما مستندين في ذلك الى أسس مالية سليمة . الا أنهم - رغم ذلك - ليسوا محصنين بآية حال في مواجهة جماعات الضغط كما يبين « جون . سي . كامبل » John C Campbell في تحليله لمسألة اتخاذ « الدايت » للقرارات الخاصة بزيادة اعتمادات الرفاهة قبيل اجراء انتخابات حاسمة .

وفى حالة الاعانات الخاصة بالحفاظ على سبل العيش ، تعتمد الحكومة اليابانية بشكل أقل على العاملين المحترفين فى مجال الرفاهة ، وتعتمد بشكل أكبر على نحو ١٦٠.٠٠٠ من المتطوعين الذين تختارهم رسميا من بين كبار الشخصيات التى تتمتع بالاحترام فى المجاورة السكنية أو القرية ، وتعد لهم بالقيام بالزيارات المنزلية لنحو ١٣٠.٠٠٠ مستحق للاعانات الاجتماعية ، ثم تقديم توصياتهم فيما يتعلق بمدى احتياجهم لها . ويعتبر هؤلاء المتطوعون اختيارهم لمساعدة المعوزين فى مجتمعاتهم شرفا لهم . ويعانى هذا البرنامج من افتقار أولئك المتطوعين الى التقدير المهني الصائب حيث ان ما يقدمونه من توصيات أو اقتراحات لا يتسم بوحدة المعايير . ولذلك فقد تعرض ذلك البرنامج للهجوم من جانب سلطات الاحتلال الأمريكى ، وما زال يتعرض للنقد من جانب بعض العاملين اليابانيين المحترفين فى مجال العمل الاجتماعى . الا أنه يتميز بأن كبار القوم فى المجتمع ، بما يتمتعون به من احترام لنضجهم وقدرتهم الشخصية على الحكم ، يهتمون ببحث أمور العائلات ويسدون النصح لهم فيما يتعلق بكيفية تحقيق أكبر قدر من الاقتصاد فى النفقات ، وكيفية حل مشكلاتهم الشخصية ، وكيفية التكيف مع مشكلات التوظيف . ونظرا لتجاورهم فى السكنى وزياراتهم للناس فى بيوتهم ، يستطيع أولئك المتطوعون أن يفهموا الموقف الداخلى فى مجتمعاتهم ، وأن ينقلوا الى المسئولين الجانب الأكثر استنارة من الرأى العام فى تلك المجتمعات .

وقد قام اليابانيون على مدى السنين باعداد قوائم بأسماء أولئك الشخصيات - فى كل مجاورة سكنية أو كل تجمع محلى - والذين يهتمون بشئون مجتمعاتهم ، ويساعدون مواطنيهم فى حل مشكلاتهم . ولا يقوم هذا النظام غير الرسمى بتعبئة الجهود لاعانة المجتمعات المحلية فحسب ، ولكنه يقلل من أعباء موازنات الرفاهة وذلك باستخدام عدد قليل جدا - بالمقاييس الأمريكية - من العاملين المأجورين فى هذا المجال . فبينما باخ عدد موظفى وزارة الصحة والتعليم والرفاهة الأمريكية ١٥٥١٠٠ موظف فى عام ١٩٧٦ ، وصل مجموع عدد موظفى كل من وزارة الصحة والرفاهة معا ١١٢٠٠ موظف فقط .

### اعادة توزيع الثروة ، وتحقيق الرفاهة دون الاعتماد على الدولة

ان أحد المعتقدات التى يقوم عليها الأسلوب اليابانى فيما يتعلق بالرفاهة بمعناها الواسع هو أنه لا بد من توفير فرص عمل اقتصادية لكل فرد من أفراد الشعب ، وأن أولئك الذين يعملون ويبدلون أنفسهم فى

سبيل شركاتهم ومؤسساتهم ينبغي أن يحظوا بالرعاية المناسبة . ولا نعوم سياسة الحكومة لتوزيع الثروة القومية على كافة فئات المجتمع على أساس الرفاهة للجميع ، ولكنها تستند على تقييم دقيق للأجور ، والضرائب ، وإعادة توزيع الميزانية على المقاطعات الأكثر فقرا ، ودعم أسعار الأرز لصالح المزارعين . وما لم يسهم الأفراد فى الجهد المشترك للجماعات التى ينتمون اليها ، لا تكون لهم أحقية فى أى شىء سوى أقل القليل من الضروريات المجردة . وكننتيجة لذلك فلا توجد جماعات كبيرة تجس بالسخط النابع من شعورها بأحقيتها ، أو تشعر بالنقص الذاتى من جراء الاحساس بعدم كفاية انجازاتها . كما لا يوجد هناك انقسام اجتماعى عميق بين دافعى الضرائب الذين يعارضون دعم أولئك الذين يعملون أقل ، وبين مستحقي الاعانات الذين يعترضون على عدم كفاية ما يحصلون عليه من دعم ، فضلا على عدم استقرار ، وعلى الروح التى يقدم بها ذلك الدعم اليهم .

ومن وجهة نظر أصحاب الأعمال اليابانيين ، فان العامل العادى فى كل من انجلترا والسويد أو الولايات المتحدة فقد الدافع للعمل . وذلك لأن الفارق بين الأجر المنخفض الذى يحصل عليه وبين ما يتلقاه العاطل من اعانة اجتماعية هو من الضالة بحيث لا يؤدى الى الحفاظ على قوة التزام العامل نحو شركته . ولذلك وبالرغم من استمرار نمو مدفوعات الرفاهة فى اليابان ، فان البيروقراطيين فى مختلف الوزارات يناضلون من أجل الحفاظ على هذا الفارق بين العامل والعاطل . ويعنى مسئولو وزارة المالية - على سبيل المثال - بضمان أن تعمل السياسة الضريبية على تشجيع الشعب على الادخار وتحمل مسئولية الآخرين سواء على مستوى الشركة أو العائلة . وحتى عندما فاقت معدلات النمو فى اليابان غيرها من الدول وانعدمت البطالة فيها تقريبا ، ظل الموظف اليابانى يبحث عن أماكن العمل التى توفر له الأمن على مستقبله ثم يكرس نفسه لها ، وذلك لأن الرعاية الاجتماعية لم تمثل أبدا بديلا حقيقيا يحقق له الحياة الرغدة .

وقد كانت الصدقة فى الغرب ، فى عصور ما قبل التصنيع وفى ظل المجتمعات صغيرة الحجم ، أسلوبا انسانيا لضمان تمتع أفراد المجتمع بالحد الأدنى لمستوى المعيشة . وكان الأغنياء يخرجونها بدافع الكرم ، ويتقبلها المعوزون بالتقدير والعرفان . أما فى عالمنا المعاصر والمعقد ، والذى نمت فيه الجماعات البشرية من حيث الحجم وزاد فيما بينها الالتزام بالرسميات ، فقد تحولت الصدقة - رغم كونها صادرة فى الأصل عن دوافع خيرة - الى نظام رسمى ترعاه وتديره الحكومات بطريقة غير شخصية مما دفع المستفيدين منها الى الاحساس بأحقيتهم فيها . كما صار احساسهم بالتقدير لا يحصلون عليه أقل من شعورهم بالضيق ازاء ما لا يحصلون عليه .

وقد أدى ذلك الى الدوران في حلقة مفرغة من الاحباط ، والافتقار الى الحافز على العمل ، وعدم الانجذاب الى جهة العمل ، والاستخفاف بالنفس ، الأمر الذى كان له عواقب وخيمة ومدمرة للنسيج الاجتماعى للعديد من الأمم الغربية . أما بالنسبة لليابان ، فان اليابانيين ينجحون عن التغنى بنظامهم المتواضع الخاص بالرفاهة العامة ، الا أن أولئك الذين يذهبون منهم الى المدن الأمريكية يمتلكهم دائما شعور بالصدمة ازاء تدهور أحوال أحيائها الفقيرة ، والافتقار الى احترام الملكية العامة ، وتدنى مستويات المدن الأمريكية بشكل عام . وان نجاح نظام الرفاهة اليابانى ، بموارده التمويلية الضئيلة باستثناء مجالى الصحة العامة والتأمينات الاجتماعية ، فى تجنب مشاعر اليأس - التى تترسخ فى ظل تدنى مستويات المعيشة - بشكل أفضل مما فعلت أمريكا ، لهو أمر قد يبدو للأمريكيين تناقضا محيرا .

وتساعد فرص العمل الواسعة على الحفاظ على الروح المعنوية المرتفعة ، والاحساس بالهدف ، واحترام النفس ، والجهد المشترك داخل الجماعات ، كما تعد تلك الفرص أكبر تعويض عن عدم كفاية ما يحصل عليه اليابانيون من خلال برامج الرفاهة . أما مدى قدرة هذا النظام على مواصلة نجاحه ، فى حالة ما اذا تدهور الاقتصاد اليابانى بسرعة كبيرة ، فذلك فرض يستحق التأمل . الا أنه ، وفى ظل قوة الجهود القومية ، فان حدوث ذلك فى المستقبل أمر غير وارد فى المدى الذى يمكن التنبؤ به . وباختصار ، فقد استطاع اليابانيون العمل على تحقيق خير وسعادة شعبهم دون أن يتطلب ذلك اعتماد الكثيرين اقتصاديا على الدولة باستثناء كبار المسنين والعجزة . كما أنهم وصلوا الى ذلك بأسلوب أدى الى تدعيم مثلهم الاجتماعية العليا .



## الفصل التاسع

### كبح الجريمة : بين القمع والتأييد الشعبى

صارت زيادة معدلات الجريمة فى البلدان الصناعية الحديثة تقريبا بمثابة الحكم التقليدية ، وينطبق ذلك على كافة بلدان أمريكا الشمالية وغرب أوروبا . ويذكر « ويليام كليفورد » « William Clifford » أحد الرؤساء السابقين لبرامج الأمم المتحدة للعدالة الاجتماعية ومنع الجريمة، أنه فى عام ١٩٦٩ حينما بدأ المتخصصون العالميون يلاحظون تناقص معدلات الجريمة فى اليابان ، كان من الصعب عليهم تصديق ميل تلك المعدلات نحو الانحدار المستمر ، وكانوا واثقين من تنبؤاتهم التى أشارت الى أن معدلات الجريمة سوف تبدأ فى الارتفاع الشديد مع استمرار زيادة معدلات التمدن فى اليابان . الا أن تلك المعدلات والى انخفاضاها - فى الحقيقة - على مدى السنوات العديدة التالية ، ثم استقرت عند مستوى معين . وفى الفترة من عام ١٩٤٦ وحتى عام ١٩٧٣ تناقصت الجريمة فى اليابان بمقدار النصف تقريبا . ولا تعد معدلاتها الحالية أقل منها خلال الفترة السابقة على الحرب العالمية الثانية مباشرة فحسب ، بل انها تقل أيضا عنها خلال عصر «ميجي» المبكر ، ناهيك عن المعدلات التى سادت فى القرن السادس عشر قبل تأسيس حكم «توكوجاوا» وقتما تورطت الدويلات الاقطاعية فى صراعات عنيفة .

ويستخلص « دافيد بايلى » « David Bayley » أحد الباحثين فى العلوم السياسية ، من دراسته الممتازة عن الشرطة اليابانية أن سجلات الجرائم اليابانية أكثر اكتمالا من نظيرتها فى أمريكا، وحينما تعقد المقارنات فيما يتعلق بمعدلات الجريمة فى البلدين ، فإن المعدلات اليابانية يتم تصويبها على نحو فى غير صالحها على خلاف الحقيقة . ويذكر أنه طبقا لتلك السجلات ، وصل نصيب الفرد الأمريكى من الجرائم الخطيرة المسجلة فى عام ١٩٧٣ ( ومجموعها الكلى ٨٦٣٨٤٠٠ جريمة ) أربعة أمثال نصيب الفرد اليابانى من كافة أنواع الجرائم فى العام نفسه ( ومجموعها الاجمالى ١٩١٩١٥٤٩ جريمة ) . وقد بلغ نصيب الفرد الأمريكى من جرائم

القتل أربعة أضعاف ونصف الضعف ، ومن جرائم الاغتصاب خمسة أمثال ، ومن جرائم السرقة ١٠٥ أضعاف ، وذلك بالمقارنة بنصيب الفرد الياباني منها . وعلى الرغم من حقيقة أن اليابان تطارد المذنبين فى جرائم المخدرات بقوة أكبر ، فإن عدد من تم القبض عليه منهم فى عام ١٩٧٣ بلغ ٥٠٠ شخص فقط ، تورطت نسبة ٦٪ منهم فى جرائم العقاقير المخدرة الشديدة . أما فى أمريكا ، والتي يبلغ تعداد سكانها ضعف تعداد سكان اليابان ، فقد بلغ عدد المقبوض عليهم فى تلك الجرائم ٦٢٩.٠٠٠ شخص ، وكان نحو ٢٠٪ منهم متورطين فى جرائم المخدرات ذات التأثير القوى .

ويعد اليابانيون أيضا أكثر نجاحا فى اعتقال الجناة ، حيث بلغ متوسط معدل انتهاء قضايا الجرائم المقيدة باعتقال المذنبين فى عام ١٩٧٤ نسبة ٢٢٪ فى الولايات المتحدة ، بينما بلغ ذلك المتوسط فى اليابان فى العام نفسه نسبة ٦٩٪ . ويزيد معدل ضبط الجناة فى الجرائم الخطيرة عن المتوسط فيصل الى ٧٧٪ بالنسبة لجرائم السرقة ، و٨٣٪ لجرائم الاغتصاب . و٩٣٪ لجرائم الابتزاز ، و٩٧٪ لجرائم الاختلاس ، و٩٦٪ لجرائم القتل ، و٩٣٪ لجرائم احداث الاصابات البدنية ، وأخيرا ٩٦٪ بالنسبة لجرائم الحريق العمد .

ويتعرض رجال الشرطة اليابانيون لمخاطر أقل من نظرائهم الأمريكيين ، اذ يبلغ معدل قتل رجال الشرطة الأمريكيين أثناء تأدية عملهم ١٦ ضعفا تقريبا بالمقارنة بالمعدلات اليابانية . ففي الأعوام الأربعة من ١٩٦٩ وحتى ١٩٧٣ كان عدد من قتل من رجال الشرطة فى اليابان ١٦ شرطيا ، بينما بلغ عددهم فى الولايات المتحدة فى عام ١٩٧٣ وحده ١٢٧ شرطيا .

ويثور التساؤل عن سر نجاح الشرطة اليابانية فى الوقت الراهن فى كبح الجريمة . ويكمن جزء من الاجابة فى استعداد المواطنين لابلاغ الشرطة ( ويوجد رقم موحد لتليفونات الشرطة يعرفه كل فرد فى كافة أنحاء اليابان ) ، وسرعة الاستجابة لبلاغاتهم ، ودقة وشمول متابعة تلك البلاغات . ففي عام ١٩٧٦ ، كان متوسط الزمن الذى تحتاجه الشرطة للاستجابة لأى بلاغ فى أى مكان من البلاد ٣ دقائق و٢٣ ثانية . وبالنسبة للولايات المتحدة ، لا توجد أرقام احصائية قومية فيما يتعلق بزمن الاستجابة للبلاغات ، فضلا على أن ابلاغ الشرطة عادة ما يتسم بالبطء .

وينتشر رجال الشرطة اليابانية فى ٨٠٠.٥ نقطة شرطة صغيرة فى المدن ، تخدم كل منها عادة نحو ١٠.٠٠٠ مواطن ، الى جانب ١٠.٠٠٠ نقطة شرطة فى التجمعات السكنية بالقرى تخدم الواحدة منها فى المتوسط

نحو ٥٠٠٠ مواطن • وبالنظر إلى ارتفاع الكثافة السكانية في اليابان ،  
فإن المساحة الجغرافية التي تغطيها كل نقطة شرطة تكون مساحة صغيرة •

ويكمن السبب الثاني لنجاح الشرطة اليابانية فيما يتمتع به من  
وضع مميز للغاية فيما يتعلق بمتابعة شكاوى وبلاغات المواطنين ، ذلك أن  
رجال الشرطة ، في نقاط الشرطة الصغيرة ، يتمتعون باتصالات وثيقة مع  
سكان المناطق الخاضعة لإشرافهم ويعلمون كل شيء فيما يخص تركيبة  
الأسر وممتلكاتهم الشخصية الثمينة • ويعترف المواطنون بحاجة الشرطة  
إلى طرح الأسئلة بغرض جمع المعلومات ، ويبدون استعدادا طيبا للتعاون  
معها • وحينما يسأل المواطنون اليابانيون من خلال الاستبيانات  
عما ينصحون به أحد أقربائهم حال ارتكابه لجريمة ما ، يجيبون بالإجماع  
بأنهم سوف يطالبونه بتسليم نفسه للشرطة • أما في الولايات المتحدة ،  
فإن المحققين يعلمون المتهم بحقه في استشارة محاميه أولا ، قبل أن يتعاون  
مع الشرطة ويدل لها بما لديه من معلومات •

ويعتبر اليابانيون عدم حث المتهمين الأمريكيين على مساعدة الشرطة  
في كشف أسرار الجرائم من الأمور المحيرة • كذلك فإنهم لا يتساهلون عادة  
مع بعض المتهمين ممن يعانون من مشكلات نفسية ، أو نظرا لكونهم ضحايا  
للمجتمع ، أو تأثرا ببراعة المحامين في التنقيب عن الحيل والثغرات  
القانونية •

وتتسم العقوبات في اليابان بالاعتدال ( حيث بلغ عدد المسجونين  
في عام ١٩٧٤ أقل من ٣٨٠٠٠ سجين ) ، إلا أنهم يتحلون بالشدة  
والنظام في متابعة كافة القضايا • وإذا ما أظهر المحققون لنا أو  
تساهلا فإن ذلك يرجع إلى تعاون المتهم معهم بشكل خاص • كما أنهم  
لا يعانون من تنازع السلطات بين الجهات المسؤولة في الأقاليم وفي  
المحليات ، على عكس الحال في الولايات المتحدة • ذلك أن الشرطة اليابانية  
تتبع حكومات المقاطعات السبع والأربعين ، وتتمتع بعلاقات تعاون وتنسيق  
كامل مع وكالة الشرطة القومية • ولا يستطيع المتهمون الهروب من السلطات  
إلى مناطق أخرى لا تخضع لسلطانهم ، كما لا يتردد المسؤولون المحليون  
في تحويل المتهمين من مقاطعة إلى أخرى حتى في القضايا الصغرى •

**والسبب الثالث للنجاح هو أنه نظرا لقلّة عدد الجرائم بشكل كبير  
بالمقارنة مع أمريكا مع تساوى نصيب الفرد في البلدين من رجال الشرطة ،  
يتسنى تكليف أعداد أكبر منهم في القضية الواحدة لاجراء تحرياتهم وجمع  
المعلومات في شتى الاتجاهات إلى أن يتم حل القضية •**

ويوجد عاملان آخران ربما كانا أكثر أهمية في تفسير نجاح الشرطة اليابانية في كبح الجريمة وهما: حرفية رجال الشرطة وتعاون الشعب معهم .

### الحرفية

ينتمي رجال الشرطة اليابانية الى المناطق الريفية بشكل أكبر من زملائهم الأمريكيين ، الا أنهم يتمتعون بمكانة اجتماعية ماثلة تقريبا . وعلى الرغم من توافر فرص العمل لكل فرد بشكل عام ، فضلا على تواضع أسلوب حياة رجل الشرطة ، توجد دوما عدة طلبات للالتحاق بكل وظيفة من الوظائف الخالية بقوات الشرطة اليابانية ، مثلها مثل غيرها من الوظائف الحكومية الدائمة . ولا تتطلب اختبارات الالتحاق بها الكثير من القدرات العقلية ، كذلك النوع من امتحانات القبول بالجامعات المرموقة ، الا أن المتقدمين يأخذونها مأخذ الجد .

ويتمتع رجال الشرطة بمستوى تعليمي متميز بالمقارنة بالمستوى العام للمواطنين . ويدرك المتقدمون أن العمل الشرطي يتطلب تحمل الكثير من المشاق ، وأنهم اذا ما نجحوا في الالتحاق به فسوف ينتظر منهم التحلي بالانضباط الشديد . كما يدرك مسئولو شرطة المقاطعات ، الذين يقومون بفحص طلبات الالتحاق بها ، أن التنافس الكبير بين الراغبين في كل وظيفة خالية يسمح لهم باشتراط تحقيق مستويات عالية من الالتزام الشخصي ، فضلا على القدرات العامة . ويقوم أولئك المسئولون بعمل تحريات تفصيلية عن خلفيات المتقدمين وعلاقاتهم واتصالاتهم الشخصية ، ويستبعدون أصحاب النزعات المضادة للمجتمع ، وكذلك من يجدون أنهم يفتقرون الى الاتزان أو من لا يتوافر لديهم الاستعداد للتعاون أو التحلي بالانضباط .

وتعد القواعد السلوكية لرجل الشرطة الياباني مفرطة الشدة بالمعايير الأمريكية ، اذ لا يحق له أن يدخن أو يتناول الطعام خارج أقسام الشرطة اذا كان مرتديا لزيه الرسمي ، كذلك ينتظر منه التحلي باستمرار باللياقة في تعامله مع الجمهور ، والاحتفاظ بهدوئه حتى اذا ما تعرض للإهانة باللفظ ، مع عدم التراخي في تحمل مسؤولياته .

وقد وجد «بايلي» Bayley « أن الشرطة اليابانية أكثر انضباطا كذلك من الشرطة الأمريكية ، اذ أنه من بين ١٨٢٠٠٠ شرطي ياباني في عام ١٩٧٣ لم يفصل لسوء السلوك سوى ٥٢٤ شرطيا فقط ، أو ما يوازي

نصف عدد رجال الشرطة الذين فصلوا في مدينة نيويورك الأمريكية وحدها .

ويوجد مكتب لحقوق الإنسان يتبع وزارة العدل اليابانية ، ويستطيع المواطنون تقديم شكاواهم ضد رجال الشرطة اليه دون أن يخشوا انتقامهم . ومع ذلك فقد بلغ عدد شكاوى المواطنين في كافة أنحاء البلاد خلال عام كامل ١٢٣ شكوى فقط .

ولم تكن العلاقات الطيبة سائدة بين الشرطة والشعب في مختلف عصور التاريخ الياباني . ففي خلال الثلاثينيات وأوائل الأربعينيات ، عرفت الشرطة اليابانية بغطرستها ، وفي بعض الأحيان بوحشيتها ، وكان الشعب يتجنب الاتصال بها ولا يشعر نحوها بالود وذلك دون أن يشكو ، إلا أنه ومنذ انتهاء الحرب العالمية الثانية ، تحسنت معاملة الشرطة للشعب ، وصارت مواقف الشعب تجاهها أكثر ايجابية . وعندما يسأل كبار المسؤولين في الشرطة اليابانية عما يقلقهم فيما يتعلق بسلوك أفرادها ، فانهم يذكرون قيامهم في غير أوقات العمل الرسمية بارتكاب حوادث مرورية ، أو ضبطهم في حالة سكر بين ، أو ارتكابهم للحماقات مع النساء ، غير أنهم لا يدكرون تقريباً وجود أية مشكلات تتعلق بانضباط رجالهم في أوقات العمل الرسمية .

وتقوم وكالة الشرطة القومية ، وتتكون تقريباً من ٢٠٠٠ ضابط و ٣٠٠٠ رجل من المدنيين ، بوضع معايير السلوك المناسب لرجال الشرطة بالمقاطعات ، وكذلك حدود رواتبهم ، وحجم قواتهم ، والهيكل التنظيمية لهم . وكما يحدث في كافة فروع البيروقراطية القومية ، يتم وضع حوالى خمسة عشر موظفاً في كل عام على السلم الوظيفي في الوكالة والخاص بالصفوة ، وتقوم تلك النخبة المختارة بوضع السياسة العامة والإشراف على التدبير الإداري لكافة الشئون الرئيسية ، ومن بينها المعايير الواجب الالتزام بها من جانب شرطة المقاطعات . ويتناوب أولئك الصفوة العمل بين المكتب الرئيسى وبين مكاتب المقاطعات بحيث يكون هناك دائماً عدد منهم مكلف بالخدمة في كل مقر من المقار الرئيسية للشرطة بالمقاطعات . ويضمن ذلك الحفاظ على المعايير المرتفعة بالمحليات والتنسيق الكامل بين المقاطعات وبين الحكومة المركزية .

كذلك يدرك كبار المسؤولين أن الشرطة في كثير من البلدان يجدون من الضروري ، في سعيهم للحصول على المعلومات ، أن يتوصلوا الى تفاهم

مع العضابات المخيلة وأصحاب الأعمال المشبوهة . ولذلك فإن التنقل الدائم لكبار رجال الشرطة بين المقار الرئيسية القومية وبين المقاطعات والتنقل المائل لضباط المقاطعات الى مختلف المحليات داخل المقاطعة يجعل من الصعب على العضابات والجماعات غير المشروعة تنمية علاقات خاصة مع ضباط بعينهم مما يشيع الفساد فى الشرطة المحلية .

وتشرف وكالة الشرطة القومية أيضا على تدريب شرطة المقاطعات ، وكما لاحظ « بايلى » فبينما يتلقى رجل الشرطة الأمريكى فى المعتاد تدريباً لمدة ثمانية أسابيع ، فإن البرنامج التدريبى لرجال الشرطة اليابانية يستمر لمدة عام كامل . وبالإضافة الى اشراف الوكالة على تدريب شرطة المقاطعات ، تقوم بنفسها بتدريب كافة الرتب العالية فى المقاطعات وتقدم لهم برامج مختلفة طبقاً لاختلاف تخصصاتهم .

ويشكل أفراد دوريات الشرطة نسبة ٦٨٪ تقريباً من حجم قوات الشرطة اليابانية ، بينما تصل نسبتهم فى الشرطة الأمريكية فى المعتاد الى أكثر من ٧٥٪ وتختلف كثيراً تبعاً لاختلاف الظروف المحلية . ويسمح تخصيص اليابان لعدد أكبر من الدرجات للمناصب العليا باتاحة فرص أكبر لترقى الضباط ، وزيادة عدد من يشرف منهم على رجال الدوريات ، وكما هو الحال فى باقى مجالات الحياة فى اليابان ، ينتظر الضابط الأصغر أن يحظى بالرعاية ويحصل على التدريب والارشاد من جانب قدامى الضباط . ويخلص « بايلى » الى أن رجال الشرطة فى اليابان يخضعون لتدريبات أكثر من خلال خدمتهم ، ولاشراف أكثر صرامة بالمقارنة بالحال فى الولايات المتحدة . ويعتبر المشرفون فى الشرطة اليابانية مسئولين عن سلوك مرؤوسيه ، الى حد أنهم قد يتعرضون للانتقاد أو العقاب على أخطاء ارتكبها تابعوهم سواء أكان أولئك المشرفون مسئولين بشكل محدد عن تلك الأخطاء أم لا .

وكما هو الحال فى بقية دوائر الحياة اليابانية ، فإن مجموعة العمل الصغيرة تتمتع بروح التضامن وتولد نوعاً من الانضباط الداخلى يخضع له أفرادها مما يساعد على منع تفشى الفساد بين رجال الشرطة . وتساهم النشاطات الاجتماعية ، والفرق الرياضية ، ووسائل الترويح غير الرسمية بشكل كبير فى تقوية الروابط بين الرفاق من رجال الشرطة ، ويساعد ذلك على الانسياب الطبيعى الذى ينبع من روابط الولاء والانتماء أكثر مما يصدر عن سلطة خارجية مفروضة على الجماعة بطريقة تحكمية .

وتنلقى شرطة مكافحة الشغب ، إحدى فصائل الشرطة اليابانية ، تدريبات إضافية متخصصة . وتستخدم العاصمة « طوكيو » أكثر من نصف شرطة مكافحة الشغب البالغ قوامها ١٠٠.٠٠٠ رجل ، وذلك لكونها مقر الحكومة ، ولوجود نسبة عالية من طلاب الجامعات بها . وتزود تلك القوات بخطط تكتيكية محكمة وتجهز بالدروع والخوذ والأقنعة ، والعصى ، فضلا على المعدات الالكترونية للتعامل مع التظاهرات الكبرى وغيرها من النشاطات الجماهيرية .

وتعد شرطة مكافحة الشغب اليابانية أفضل كثيرا من مثيلتها في الولايات المتحدة من حيث التدريب والتنظيم والحماية من الأخطار الشخصية ، ومن حيث كونها أقل عرضة لاستخدام القوة . وتعتمد الولايات المتحدة على قوات الحرس القومي في كل ولاية ، أو على وحدات مختلفة من قوات الشرطة المحلية ، ويعد كلاهما غير منظم وغير مستعد بحيث يشاغل مع الشغب . وقد شعر زعماء الطلاب اليابانيين بالدهشة أثناء زيارتهم للولايات المتحدة في أواخر الستينيات - لما لاحظوه من عدم استعداد الشرطة الأمريكية بالخوذ والعصى المهربة وأجهزة الاتصال الالكترونية حيث كانوا يفترضون فيها حسن الاستعداد لمواجهة الشغب كنظيرتها في اليابان .

ويفترض في الولايات المتحدة احتمال تصرف بعض رجال الشرطة دون اعتبار كاف لحقوق المتهمين ، ولذا يتولى القضاة كبح جماحهم . أما في اليابان فينتظر من رجل الشرطة أن يكون لديه انضباط داخلي حتى أن المحاكم نادرا ما تتدخل وتتحدى قرارات أو أعمال الشرطة ، ولا تشعر الشرطة أبدا أنها في موقف الدفاع . وفي الولايات المتحدة ، يحدث أحيانا أن تسيء الشرطة استخدام سلطاتها ، ولكنها تدخل حينئذ في حلقة مفرغة إذ تجد نفسها محاصرة بمراقبة وأحكام القضاء مما يقلل من فرص تنمية احساس جماعي لدى أفرادها بالاعتزاز والانضباط الذاتي . وفي المقابل فإن رجال الشرطة اليابانيين ، مثلهم مثل كبار موظفي الحكومة أو أفراد مختلف الأقسام في الشركات ، يتولد لديهم كم ضخم من الاعتزاز والفخر المهني والثقة في عملهم الشخصي ، كما يتمتعون باحترام رؤسائهم .

وكما يحدث في الدوائر الادارية الأخرى ، فإن الشرطة يسمح لها بقدر من المرونة في معالجة المشكلات المختلفة طالما تطابقت نتائج ذلك مع الأهداف العامة . ولا تستند أحكام القضاء الى أسباب قانونية فنية أو الى البراعة في استخدام الحجج القانونية بقدر ما تعتمد على التقدير العام

لموقف المتهم وما اذا كان قد أتى فعلا خاطئا في الأساس ومدى احتمال تورطه مستقبلا في مثل ذلك السلوك السيئ مرة أخرى . ومن وجهة النظر اليابانية ، فإن أفضل الطرق للوصول الى الحقيقة ليست هي التي تعتمد على علاقات التخاصم ، حيث يحاول الدفاع اظهار أكبر براعة ممكنة كي يلوى القانون لصالح طرف من أطراف النزاع .

ويعتقد اليابانيون أن المرونة تجنبهم كثرة الخصومات والمشاكبات ، وتقلل من فرص استخدام النغرات القانونية للتحايل على العدالة ، وتزيد من احتمالات التوصل الى عقوبات فعالة . ويعتبرون المبدأ القائل بأن من حق المتهم - طبقا للقانون - أن يستشير محاميه ، وأن يرفض التحدث مع سلطات التحقيق مبدءا غير وارد على الاطلاق . وربما تتسم تلك السلطات بالشدّة وعدم اللين في عمليات الاستجواب ، ولكنها تؤمن أن الوصول الى الحقيقة انما يأتي من خلال عملية مفتوحة لجمع المعلومات . وجدير بالذكر أن عدد المحامين في اليابان يبلغ نحو ١٠ر٠٠٠ محام بالمقارنة بما يقرب من ٣٤٠ر٠٠٠ محام في الولايات المتحدة .

ولا يرسم اليابانيون خطا فاصيلا حاسما بين العقوبات غير القانونية وبين تلك القانونية . فقد يستخلصمون التحذيرات ، أو يعيثون الأصدقاء والجيران وغيرهم للتعبير عن الاستنكار العام ، فضلا على فرض الغرامات وأحكام السجن ، ويقومون بجهد منظم لتقييم موقف المتهم والحكم على مدى اخلاصه وتصميمه على تجنب احداث متاعب في المستقبل .

**وخلاصة القول ،** أن النظام يترك للرجل الشرطة سلطات تقديرية كبيرة ويقوم شرطي الدورية العادي بالقيام بعمل الاتصالات والاستجوابات الفورية ، ولكن القيام بمزيد من البحث والتحري ، حتى في قضايا الجنح البسيطة ، هو مسئولية المتخصصين الذين يتم استدعاؤهم من أقسام الشرطة ، البالغ عددها نحو ١٢٠٠ قسم والتي ترأس نقاط الشرطة ، لجمع المزيد من المعلومات ولتحديد اتجاهات القضية . وتعد السلطة التقديرية للشرطة واسعة المدى ، ولكن المنطق الأساسي الذي يحكم طريقة تناول القضايا المختلفة يتميز بالوضوح .

وعلى العموم ، فإن ما يطلق عليها طبقا للتعريف الأمريكي وصف « الجرائم التي ليس لها ضحايا » يجرى التعامل معها بأسلوب متساهل للغاية ما لم تؤد الى ازعاج الآخرين أو تهديدهم . فمن المعتاد رؤية مجموعات من السنكاري ليلا وهم يمشون متشبهين ببعضهم البعض ، ويترنحون ويفنون في سعادة وذلك في منطقة الحانات بوسط المدينة .



أما موقف الشرطة اليابانية إزاء ذلك السلوك ، فإنهم مثلهم مثل عامة الشعب ينظرون إليه كتنسيلية أكثر مما ينزعون إلى انتقاده من الناحية الأخلاقية ، بل أنهم جاهزون دائما لمساعدة ذلك العدد الكبير من السكارى ، الذين يغشون أماكن اللهو في كل مساء ، في جمع متعلقاتهم ، وتجنب الإصابة بأي أذى ، وإرشادهم إلى وسيلة المواصلات التي تعيدهم إلى بيوتهم . وإذا بادر أحد السكارى بضرب شخص ما فإن الشرطة تهرع لكبح جماحه ، أما إذا حاول قيادة سيارته فهناك تكون الشرطة في منتهى الصرامة . والشئ نفسه ينطبق بالنسبة للمقامرة ، التي عادة ما تعتبر شيئا مباحا . ومن أمثلتها لعبة « الباتشينكو » Pachinko ، وهي نوع من الألعاب شبيهة بلعبة الكرة والدبابيس ( الفيليرز ) تستخدم في التسلية ويحصل اللاعب فيها على جوائز عينية . وتنتشر صالات تلك اللعبة انتشارا واسعا حتى وصل الأمر يوما إلى توافر ماكينة « باتشينكو » لكل ٢٨ شخصا تقريبا . فضلا على ذلك توجد المراهجات المشروعة ، وبشكل خاص في السباقات التي تديرها الحكومة مثل سباق الخيل والدراجات والقوارب ، بل إن الشرطة تتجاوز عن تورط العصابات في تلك المراهجات وداخل صالات « الباتشينكو » .

أما عن الشذوذ الجنسي ، فلم يكن أبدا مرفوضا من الناحية الأخلاقية كما كان في الولايات المتحدة ، فضلا على أنه لم يعامل على الإطلاق كنوع من أنواع الرذيلة . ولم تبدأ اليابان في سن قوانين الدعارة إلا أثناء فترة الاحتلال الأمريكي لها ، وقد احتفظت بتلك القوانين بعد ذلك ولكن الحظر المفروض على الدعارة في فترة ما بعد الاحتلال لم يكن ينطبق على الحصول على الخدمات الجنسية في مقابل مادي ، وإنما كان موجها ضد اغواء العامة ، أو تملك بيت أو إدارة شبكة لأغراض الدعارة .

ويسمح للعاهرات ولزبائنهن بالمضي لحال سبيلهم طالما لا يتسم تصرفهم بالعلانية والاستفزاز للعامة ، ولا يتعرض رجال الشرطة المحليون للعاهرات بأذى طالما كن يسرن في طريقهن بطريقة هادئة ومتحفظة .

وقد حدث أن تورطت العصابات اليابانية المغروقة ( بالياكوزا ) (١) Yakuza في أنشطة غير شرعية ، إلا أن تلك العصابات كثيرا ما كان أعضاؤها على درجة كبيرة من الانضباط ، وكانوا يلتزمون بالأهداف القومية

(١) ( البياكوزا ) هي المقابل الياباني لعصابات المافيا أو الجريمة المنظمة -  
( المترجم ) .

المحافظة ، ويساهمون في العمل العام بما في ذلك نشر المجلات ، ويحافظون على علاقات ودية مفتوحة مع الشرطة الى درجة تصدم من يقيس الأمور بالمعايير الأمريكية . ومن خلال انفتاح الشرطة الدائم على تلك العصابات نسمح لهم ضمنا بممارسة بعض النشاطات التي لا تعتبر خطيرة بالنسبة للشعب ، ولكنها تتحرك بسرعة لضرب تلك النشاطات اذا ما تجاوزت حدودها .

ونعد الجرائم المتعلقة بترويع العقاقير الخطيرة أحد الاستثناءات من التساهل الذي تبديه الشرطة ازاء الجرائم التي ليس لها ضحايا ، وقد ظلت الشرطة لفترة في بداية الستينيات تتغاضى عن شم الغراء ، حينما انتشر بين بعض جماعات الشباب المتطرفة الجديدة ، الا أنها كانت دوما شديدة الصرامة فيما يتعلق بمراقبة نشوء وانتاج واستيراد واستخدام العقاقير المخدرة . وبسبب احكام الرقابة على تفشي العقاقير المخدرة في البلاد ، فان الشرطة لم يحدث أن اعتقلت في عام واحد أكثر من ٣٠٠٠ شخص بتهمة استخدام العقاقير المخدرة الشديدة .

أما فيما يتعلق بقوانين ونظم مرور السيارات ، فان الشرطة اليابانية تنقسم بالحزم والصلابة . وقبل كل شيء فان السيارات في اليابان يشترط أن تكون في حالة أفضل بكثير مما تشترطه معظم الولايات الأمريكية . واذا ما قام شخص ما بقيادة سيارة في حالة سيئة من حيث مستوى صيانتها ، يقوم رجال الشرطة بايقافه على الفور . أما اجراءات استخراج رخص القيادة فتتسم بالصرامة الشديدة ، حتى ان أولئك الراغبين في الحصول عليها ينفقون في العبادة ما يعادل ١٥٠٠ دولار للالتحاق بالدورات التدريبية في مدارس تعليم القيادة . ويتوقف قائدو السيارات اليابانية بسرعة أكبر فور تغير اشارات المرور الضوئية تفاديا للغرامات .

ورغم ما يسمح به من تجاوز لحدود السرعة القصوى بمقدار خمسة أو عشرة أميال ، فان الشرطة اليابانية أكثر التزاما من الشرطة الأمريكية بتعقب قائدى السيارات الذين يتجاوزون السرعة المقررة بأكثر من عشرة أميال ، ولذلك نادرا ما يرى المرء سيارة تسير بسرعة فائقة . وعند التقاطعات الرئيسية تجد رجال المرور وهم يستخدمون مكبرات الصوت ويتصرفون بثقة ومن موقع السلطة . وفي حالة وقوع حادث فان رجال الشرطة .بالإضافة الى التعامل مع الموقف الطارئ بتحويل المرور ورعاية المصابين والاعداد لنقل المركبات المعطبة من مكان الحادث ، يقومون كذلك بدور أكبر في بحث ودراسة أسباب الحوادث مقارنة بنظرائهم في الولايات المتحدة . ويتم

- بسرعة فائقة - اتخاذ كافة الاجراءات المناسبة ، والتحقق من الوقائع ،  
والتحديد المبدئى للمسئولية عن الحادث .

أما القرارات التى تتعلق بمن يجب أن يدفع نظير ما أحدثه من  
تلفيات للآخرين ، فيتم اتخاذها بسرعة معقولة ، وغالبا ما يتم ذلك فى  
مشرح الحادث ، وينتظر من الطرفين بشكل عام المشاركة فى تكاليف  
الاصلاح على أن يتحمل الطرف الأكثر خطأ الجزء الأكبر . ونتيجة لذلك  
تقل كثيرا احتمالات تحول الحوادث المرورية وما يتعلق بها من نتائج الى  
فضايا بالمحاكم ، كما يتم اصلاح التلفيات بسرعة أكبر وبتكلفه معقولة ،  
ويقل تحمل المواطنين لأتاعب المحامين الباهظة ، ويتم تجنب دفع مبالغ  
التأمين المرتفعة .

وبالرغم مما يترك لرجال الشرطة فى اليابان من سلطات تقديرية ،  
فان رجل الشرطة بما يتلقى من تدريب اشرافى تفصيلى لمدة سنوات ،  
ينزع الى التصرف - مثله مثل المعلم - بوصفه ضابطا محترفا قويا واثقا  
من نفسه يعلم الأسلوب المناسب للتعامل مع كل مشكلة بذاتها . ويعكس  
ذلك بدوره درجة عالية من الاجماع السائد بين الجماعة - أى رجال  
الشرطة - فيما يتعلق بالسلوك المطلوب من أفرادها ، ولا يميل رجل  
الشرطة الى الجدل بل يمكن أن يرفض مطلقا الدخول فى جدال . ويسعى  
رجل الشرطة الى أن يبدو مهذبا وان كان صارما ، وذلك نظرا لثقته فى  
أن مؤسسة الشرطة كلها مستعدة لمساندته طالما كان يتصرف بشكل سليم  
وفى حدود سلطاته .

### الحفاظ على تعاون الشعب

لماذا يتعاون الجمهور مع الشرطة ؟ . تمثل الاجابة على هذا  
السؤال ، فى المقام الأول فى احترام الشعب لرجال الشرطة ، ولا ينبع  
هذا الاحترام من اعتبار الشعب أنهم رجال ذوو منزلة اجتماعية رفيعة ،  
ولكنه يرجع الى ارتفاع مستواهم المهنى والحرفى واخلاصهم فى أداء  
واجباتهم ، الأمر الذى يجعله يعترف بسلطتهم وتفوقهم فى عملهم .  
ولا يعتبر رجال الشرطة هذا الموقف الشعبى تجاههم أمرا مسلما به ،  
ولكنهم يبذلون كل جهدهم للحفاظ على تعاون الجمهور معهم ، ويتحلون  
بالأدب والنظام فى تعاملهم مع أفرادهم سواء المتهمين منهم أو المواطنين  
العاديين .

ونظرا لتمتع رجل الشرطة بالنقّة في النفس ، فانه لا يحتاج الى أن يزدحمى بسلطاته ، كما أنه يحاول تجنب إصدار التعليقات التي قد تثير غضب الناس . وكما يذكر « بايل » فان رجل الشرطة يتعلم توجيه الأسئلة بشكل غير مباشر ، وما لم يكن يحقق في قضية ذات أهمية خاصة فانه من غير المحتمل أن يلجأ الى اكراه أى شخص على الادلاء بمعلوماته . ويتمتع رجل الشرطة بسلطة مطلقة ، الا أنه يبذل قصارى جهده للظهور بمظهر الصقر ، حسبما يقول المثل اليابانى ، الذى يخفى مخالفه :

وتتكون نقاط الشرطة المحلية فى المجاورات السكنية من عدة رجال يتم تكليفهم الخدمة فى المنطقة التابعة لهم ، وعادة ما يطلق على رجل الشرطة المحلى لقب ( أوموارى سان ) بمعنى الرجل الذى يقوم بجولاته فى المنطقة (٢) . فضلا على تجهيز كل نقطة شرطة بالرجال من أجل مساعدة أهالى المنطقة ، فان كل رجل منهم يقوم بدوريات متكررة فى منطقته الخاصة . ونظرا لتكرار مقابله للسكان خلال جولاته تلك فانه يكون معهم علاقات صداقة شخصية ، وعادة ما يقوم بتلك المهمة مترجلا أو مستخدما دراجته ، ويصعب التمييز بينه وبين رجل البريد المحلى سواء من حيث السلوك أو نوع الزى الذى يرتدونه . وتعتبر نقطة الشرطة المحلية مسئولة أيضا عن تسجيل الأسر فى المنطقة ، مما يساعد رجل الشرطة فى التعرف على الجيرة .

ويطلب من كل أسرة يابانية أن تقوم بتسجيل كل المقيمين لديها فى نقطة الشرطة المحلية ، ويقوم رجل الشرطة بزيارة منزلية لكل أسرة مرتين سنويا لتسجيل أية تغييرات تلم بها . كما يتولى جمع المعلومات فيما يتعلق بممتلكات الأسرة ، والأماكن المعتادة للاحتفاظ بالسيارات والمتعلقات الأخرى ، ويقوم كذلك بملاحظة الأنماط اليومية للذهاب والاياب فى منطقته .

ونظرا لأن رجل الشرطة المحلى يعد عموما أفضل شخص علما بشئون منطقته ، يلجأ اليه الأغراب ليدلهم على كيفية الوصول الى مكان بيت أو حانوت ما . ويسعى للمساعدة فى تقديم الاسعافات الأولية ، ومعاونة الأطفال فى عبور الطريق ، والعتور على الأشياء المفقودة ، وإذاعة الأنباء غير الرسمية الخاصة بالجيرة . كما يقوم بتعليق الاعلانات المطلوب ابلاغها لأهالى المنطقة فى لوحة اعلانات خارج نقطة الشرطة .

(٢) لعل الوصف المقابل لذلك فى التعبير المصرى هو « عسكرى الدورية » .

( المترجم ) .

ويعمل هذا النوع من الخدمات الودية التي تؤديها الشرطة المحلية للمنطقة على بناء أساس للعلاقات الطيبة بين الشرطة وبين الأهالي ، مما يجعلهم يشعرون بالثقة التي تجعلهم يسارعون بإبلاغ الشرطة بمجرد ملاحظتهم لوجود بعض الناس المشيرين للشبهات أو لبعض النشاطات المشبوهة . ولضمان وجود بعض الناس في كل منطقة محلية يكونون مسئولين بشكل محدد عن مساعدة الشرطة ، يتم تكوين اتحاد لمنع الجريمة كجزء من كيان كل قرية وكل مجاورة في المدن . وبهذه الخلفية من المعلومات وبتملك العلاقات الوثيقة مع الأهالي ، يكون رجل الشرطة في وضع جيد يمكنه من ملاحظة أى تصرف غير عادى حين يطلب منه الأهالي ذلك .

وحيثما يتعقب أحد رجال الشرطة واحدا من الممنهين فيهم ، فإن يوسع أن يعول على شبكة علاقاته المحلية ، وتستطيع الشرطة بذلك أن تجمع المعلومات بسرعة أعظم ومن دوائر أوسع . عما لو كانت مضطرة الى الاعتماد على مصادر جديدة للمعلومات في كل قضية جديدة . ولما كان تنظيم المجاورات يفضل بشكل عام نظيره في الولايات المتحدة ، فإن مجهودات الشرطة تكون في جملتها أكثر يسرا . ويتم نقل الضباط ذوى الرتب العالية كل عامين أو ثلاثة ، ولكن رجال الشرطة ذوى الرتب المنخفضة يخدمون عادة في الموقع نفسه لمدة أطول لتوطيد العلاقات مع المجتمع المحلي . وحتى اذا ما تم نقل بعض أفراد الشرطة ، فإن الأهالي تستمر - رغم ذلك - في ثقته برجل الشرطة الذي يعمل في نقطة الشرطة بمنطقة لهم لاستطاعتهم التنبؤ بتصرفاته الى حد كبير .

وتبدي الشرطة تساهلا مع أولئك الذين يتعاونون بالادلاء بما لديهم من معلومات والذين يظهرون احترامهم لها ، وذلك نظرا لضرورة هذا التساهل من أجل انجاز عملها . وقد وجد « بايلي » أنه بينما تزداد في الولايات المتحدة احتمالات ادعاء المشتبه فيهم للبراءة والامعان في الجدل مع الشرطة ، فإن الشخص المشتبه فيه في اليابان يكون غالبا أكثر اذعانا وتعاوننا في تقديم المعلومات وأكثر استسلاما لسلطات البحث . ولا يعتبر هذا الموقف مجرد رواسب لمواقف ما قبل الحرب ، حينما كان بمقدور الشرطة الاستئساد على المواطنين المدعورين ، ولكنه يعكس درجة أعظم من القدرة على تحمل الرقابة ، ومن سيطرة المجتمع العامة بالمقارنة بأمريكا حيث يميل الأفراد بشكل أقوى الى الاصرار على حقوقهم الشخصية . وتعضد الشرطة ألبابانية هذا الموقف عن طريق استجواب أولئك الذين ينادون بحقوقهم ، ويدافعون عن تصرفاتهم ، وينتقدون الشرطة استجوابا أكثر طولا ، وأقل لطفا بالمقارنة بأولئك الأكثر تعاوننا .

وقد نجم استبعاد المواطنين للتعاون - جزئيا - عن شعورهم بالاذعان والاحترام للوكالات الحكومية بشكل عام . ويعد اليابانيون أكثر استعدادا للتعاون مع السلطات عن الأمريكيين الذين أدى انتشار مشاعر الاغتراب بينهم فضلا على التقاليد التي تبرر السخط على السلطة الى تعاطفهم مع مرتكبي الجرائم ضد الحكومة أو الشركات الكبرى . وفي أواخر الستينيات ، قام عشرات الآلاف من اليابانيين بالاجتجاج على الحكومة ، وتعاطف الكيرون مع انتقاد المؤسسة الحاكمة ، الا أن عددا ضئيلا على الأرجح - لا ينعدي بضع مئات من الراديكاليين - هم الذين تعهدوا بالهجوم المادي على مؤسسات المجتمع الأساسية . ويتوحد الشعب الياباني بشكل كاسح ضد أى فرد يتحدى من ييدهم السلطة ، وعندما ينحرف أى واحد بدرجة كبيرة عن الدور الذى يفترض أن يقوم به ، فان رد فعل اليابانيين تجاهه يكون باظهار رفضهم واستنكارهم سواء بالايماء ، أو بابداء التعليقات المهذبة ، أو بتوجيه أشد النقد قوة حتى وان كان غير مباشر . ومثلا نلاحظ أن الشعب الياباني أقل رغبة فى فهم أو التماس العذر للاهمال والتكاسل والتأخر عن الحضور فى مواعيد العمل بالمقارنة بالشعب الأمريكى ، فانهم أيضا أقل صبرا تجاه من ينتهكون القانون وأكثر رغبة فى التعاون مع الشرطة من أجل الحفاظ على النظام العام الذى يؤمنون به ايمانا راسخا .

ويرتبط انخفاض مستوى الاغتراب فى المجتمع الياباني بانتشار اعتزاز الأفراد بعملهم وبجهات عملهم على أوسع نطاق . وقد لوحظ فى اليابان ، مثل أى مكان آخر ، أن الجريمة تشيع بمعدلات أعلى بين السكان الرحل بالمقارنة بالسكان المستقرين فى مجتمعاتهم المحلية . وقد اكتشف الباحثون الحكوميون فى اليابان - على سبيل المثال - من خلال دراسة مكثفة للجريمة فى مدينة « كاشيما » Kashima ارتفاع معدلات الجريمة بها ارتفاعا كبيرا وقتما أقام فيها عدد كبير من عمال البناء غير دائمي الإقامة . وبمجرد استبدال سكان أكثر استقرارا بأولئك العمال الرحل ، هبطت معدلات الجريمة هبوطا شديدا .

ونظرا لأن المجتمع الياباني يعد مجتمعا مستقرا نسبيا ، يتألف من جماعات قوية متماسكة ، فان أفرادهم يشعرون بالتزام نحو جماعاتهم ونحو المحافظة على النظام يعمل على توحيدهم بكل حزم وقوة فى مواجهة أية أخطار يتعرض لها النظام ، وقد نجد مواقف مماثلة تعكس وحدة الجماعة فى الكثير من المجتمعات الأمريكية الصغيرة ، الا أن موقف الجماعة يكون - لسوء الحظ - أكثر ضعفا فى التجمعات السكانية بالمدين الكبرى حيث تنخفض درجة التلاحم والتماسك بين الأفراد .

ويسود شعور بين الناس فى كافة أنحاء اليابان تقريبا ، كما هو الحال فى معظم أجزاء أمريكا ، مؤداه أن من يركز جهده وفكره فى العمل لابد وأن يلاقى فرص النجاح . ويقدر المجتمع قيمة الجدارة والعمل وليس التلاعب بالنظام . كما يشعر اليابانيون أنهم سيكافأون بالتأكيد جزاء جهودهم ، وبأن اذعانهم للقواعد والمعايير العامة سوف يعود عليهم وعلى أسرهم بالكسب . وفى المجتمعات التى تتمتع بقدر كاف من الاستقرار والترابط بين جماعاتها ، فإن من يحاول التلاعب بالجماعة أو التحايل عليها لا ينتظر أن يحقق أى كسب . بينما يتوافر مجال أوسع للتلاعب . كما تجد الجماعة صعوبات أعظم فى الحفاظ على سيطرتها على المنحرفين ، فى ظل المجتمعات التى تعاني من الاختلال . وبالرغم من أن بعض الأقليات العرقية فى أمريكا ربما ما زالت محافظة على ترابطها الاجتماعى الداخلى ، فإن الكثير من المناطق المدنية الأمريكية لا تتمتع سوى بالقدر القليل من التماسك ، ويعمها قدر كبير من الشعور بالاغتراب نحو المجتمع الواسع ، مما يؤدى الى ضعف اذعان المنحرفين للقيود غير الرسمية التى تنبع من سيطرة المجتمع .

ونظرا لأن هوية الفرد فى اليابان تتحدد بوصفه عضوا فى الجماعة ، فإن سمعة الجماعة تتأثر بسمعة المنحرفين من أفرادها ، ولذلك فإنها تمارس ضغوطا شديدة على أولئك الذين يخشى من انحرافهم كى يلتزموا بعبائيرها . وعلى سبيل المثال ، فإن الأسرة اليابانية تعتبر مسئولة بشكل أكبر - من نظيرتها الأمريكية - عن السلوك الشخصى لأفرادها .

ولا يوجد خط فاصل وحاسم بين مسئولية الوالدين عن الأبناء القصر وبين مسئوليتهم عن الراشدين . وقد أوقع أعضاء الجنس الأحمر ، وهم جماعة راديكالية متشددة صغيرة نسأت فى السبعينيات ، أسرهم فى حرج بالغ بسبب ما اقترفوه من جرائم أدى الى انتحار بعض والديهم ، للتخلص من هذا الحرج . وعندما كانت مظاهرات طلبة الجامعات فى أوج رواجها فى أواخر الستينيات ، لم يكن من غير المألوف أن يقوم والداهم بجللهم الخزئ بمناشدة أبنائهم عدم المشاركة فى تلك المظاهرات .

وقد قام التليفزيون بنقل مشاهد للأمهات وهن يبحن عن أبنائهن المشتركين فى المظاهرات ، رغم تقدم أعمارهم كطلاب بالجامعات ، وكذلك وهن يستجبنهم من وسط الخشود لابعادهم عنها . وفى حالة تورط أحد موظفى شركة ما فى ارتكاب جريمة ، وخاصة اذا ما ذاع على الملأ ، فإن ذلك يسبب حرجا زائدا وغير عادى لتلك الشركة ، وعندما ذاعت أنباء تورط

شركة « ماروبيني » Marubeni في فضيحة « لوكهيد » Lockheed  
أبرزت المجلات الأسبوعية الشعبية في مقالاتها الرئيسية شعور الشباب  
العاملين بها بالخزي ل مجرد انتمائهم لتلك الشركة .

كما يعنبر نظار ومدرسو المدارس أنفسهم مسئولين عن  
سلوك تلاميذهم لدرجة أنه قد يطلب منهم تقديم استقالاتهم أو على الأقل  
الاعتذار علنا ، في حالة تورط تلميذ ممن يخضعون ل إشرافهم في مشكلات  
مع الشرطة . ولا يؤدي ذلك فحسب الى خلق ضغوط أعظم من جانب  
الجماعة على العضو المنحرف ، ولكنه يمنع العضو من الانحراف أصلا حتى  
لا يجلب العار على جماعته بسبب سوء سلوكه ، بل ان الجماعة تعزل  
العضو الذي لديه استعداد للانحراف وقد تطرده من الجماعة اذا ما انتهك  
مبادئها بشكل صارخ ، رغم نصح زملائه وحثهم على الالتزام بها .

وتستغل الشرطة سلطاتها التقديرية بشكل يحافظ على دعم الشعب  
لها ، فتميل الى الابطاء في اعتقال البعض عندما لا يحظى هذا الاجراء بدرجة  
عالية من التأييد الشعبي بل انها يبدى ، على عكس المتوقع ، قدرا من  
الصرامة أقل مما يوده الناس . وتتجلى الحسابات التي تجريها الشرطة في  
أوضح صورة من خلال معالجتها لأحداث الشغب الطلابية . فنجد أنها  
تتعمد الامساك عن الرد على استفزاز الطلبة لها الى أن يصل الشعور  
الشعبي الى حد الغضب من تراخيها فيطالبها باتخاذ اجراءات فورية ،  
وهنا فقط تتحرك الشرطة وبهذا تحافظ على مساندة الشعب لها بقوة في  
كل ما تفعله ، وتتجنب أن تتجاوز الحدود التي يضعها الرأي العام .  
وعندما يحتل الطلاب المباني ، أو يقوم الجيش الأحمر بالسيطرة على الدور  
( الفيلات ) ، وحينما يحتفظ الارهابيون اليابانيون برهائن دوليين تميل  
الشرطة اليابانية الى الاحتفاظ بصبرها ، وتستمر أيا ما متصلة في ممارسة  
ضغوطها النفسية بلا توقف لتشجيع الجموع المقاومة على الاستسلام طوعا ،  
وذلك من أجل تجنب المواجهات المباشرة والعنيفة والتي قد تخلق أو تزيد  
من التعاطف مع من يسيسقط من ضحايا واعتبارهم شهداء . وقد كان في  
مقدور الشرطة أن تخلق ساحة مطار « ناريتا » في أوائل السبعينيات من  
المتظاهرين ، ولكنها ترددت نظرا للتأييد الشعبي العريض للمحتجين .

ويتلخص الفكر الاستراتيجي لشرطة مكافحة الشغب في تقليل حدوث  
الاصابات الى الحد الأدنى وكسب تأييد الشعب ، والحد مما يشكله  
المنادون من تهديدات . وتتسم الشرطة اليابانية في المعتاد بالتساهل مع  
المتظاهرين ، وبالرغم من كثرة ما يحدث في طوكيو من مظاهرات سياسية



عامة ، مقارنة بما يجرى فى واشنطن فإن الشرطة اليابانية لا تشعر بأن عليها أن تتحرك للسيطرة على الأمور ما لم يكن هناك خطر لإندلاع أحداث عنف ، أو ما لم تقم إحدى الجماعات باحتلال مبنى أو مرفق يرتاده الجمهور مثل محطات القطارات أو المطارات أو المباني العامة . وعندما تتدخل الشرطة فإنها تحشد قوات ضخمة للغاية .

ففى عام ١٩٧٨ - على سبيل المثال - عندما بدأت عمليات نقل وقود الطائرات الى مطار « ناريتا » لأول مرة ، رغم احتجاج المناوئين ، تم حشد أكثر من ستة آلاف من شرطة مكافحة الشغب ، لحماية امدادات الوقود من خطر الاعتداء من جانب المحتجين . وقد فشلت الشرطة فى منع اتلاف برج المراقبة فى المطار ، الا أن الآلاف من رجالها المهذبين والمدربين تدريباً راقياً نجحوا فى منع أية حوادث تعوق تشغيل المطار الجديد خلال سهوره الأولى ، على الرغم من جماعات المعارضين ذات المهارة العالية والمصممة على خلق المتاعب . وتستخدم شرطة مكافحة الشغب عموماً ، فى تعاملها مع المظاهرات الطلابية الحاشدة وفى إخلاء المناطق ، الدروع الضخمة لدى قيامها بدفع المتظاهرين الذين يسدون الطرقات الى الخلف ببطء . ولذلك لا يوجد لدى قوات الشرطة ما يدعوها للقلق من أن تتعرض للإصابة بواسطة ما تقذف به من أشياء ، ولا تحتاج للرد بتهور بدافع من الغرغرة ، ويقومون بتحريك أولئك الذين يسدون المرافق والمنتسبات فى وجه الجمهور وذلك بطريقة منتظمة . وتستخدم شرطة مكافحة الشغب مكبرات الصوت الضخمة فى شرح ما تقوم به ، وذلك بصوت هادئ وإن كان قوياً حازماً ، بدلاً من لجوء أفرادها الى الصياح والصراخ فى وجه المتظاهرين أو متبى الشغب من أجل اسماعهم .

ونظراً للرقابة المحكمة والشديدة على حمل الأسلحة ، وبسبب ضخامة ما تحشده الشرطة من قوات فى مواجهة جموع المتظاهرين ، ولأنها تعول كثيراً على التأييد الشعبى لها ، ولكل ذلك فإن قيام الشرطة بمهاجمة المشتبه فيهم بدافع الخوف منهم يعد من الأمور غير الواردة . وبوسع رجل الشرطة أن يكون حازماً ومحدداً دون الحاجة الى التعامل مع المشتبه فيهم أو السيطرة عليهم بالقوة ، وذلك نظراً لاحتساسه الشديد بالثقة . فهو يثق تماماً فى أن من اقترف اثماً لابد وأن تطوله ذراع القانون وأن يتعرض للعقاب ، لدرجة أن تلك الثقة يمكن أن تدفعه الى التصرف بشئ من التعاطف مع ذلك المذنب سيئ الحظ .

ويحق للشرطة اليابانية أن تحتجز المتهم على ذمة التحقيق لمدة أقصاها (٢٣) يوماً دون حاجة لأمر من المحكمة ، الا أنها تتوخى الحذر فى هذا الشأن

ولا تلجأ اليه دون وجود أسباب جوهريّة • ونظرا لسعة الوقت المتاح أمام الشرطة لاستجواب المتهمين ، فإنها لا تكون في عجلة من أمرها وإن كانت تبذل قصارى جهدها لانتهاء التحقيق في أسرع وقت ممكن •

ولا تألو الشرطة اليابانية كذلك جهدا من أجل أن تتحلى بالاعتدال في معاقبة المذنبين • ففي حين نجد أن نسبة نحو ٤٥٪ من أولئك الذين أدينوا في الولايات المتحدة في عام ١٩٧٣ تم ايداعهم السجون ، بينما أطلق سراح نسبة ٤١٪ تقريبا منهم وجرى وضعهم تحت المراقبة ، وتم توقيع الغرامات على نسبة ٦٪ منهم ، فإن نسبة نحو ٩٥٪ ممن ثبتت ادايتهم في اليابان تم توقيع الغرامات عليهم ، بينما لم يودع السجون منهم سوى أقل من ٥٪ • وفي عام ١٩٧٢ بلغ عدد اليابانيين المنحجزين في الاصلاحيات ٤٠٠٠٠٠ محتجز تقريبا ، بالمقارنة بنحو ٢٤٠٠٠٠٠ نزيل في الولايات المتحدة • ويخضع المسجونون السابقون في اليابان - بالطبع - للمراقبة من جانب الشرطة المحلية في المناطق التي يقطنون بها بعد خروجهم من السجون ، حتى وإن لم تصدر في حقهم أحكام بالوضع تحت المراقبة • ونظرا لتعاون السكان في المجتمعات المحلية مع الشرطة في ملاحظة أى سلوك غريب ، ولأن الشرطة تعلم محال سكن المسجونين السابقين ، فإنها تستطيع التعامل الفوري مع ما قد يثور من مشكلات من جهتهم •

وإذا ما اقترف المرء جريمة خطيرة في اليابان ، فإنه يكون على ثقة تامة في أنه سوف يتم القبض عليه ، إلا أن العقاب يحتمل أن يكون معتدلا نسبيا • أما في الولايات المتحدة ، فعلى الرغم من انخفاض نسبة من يتم اعتقالهم من مرتكبي الجرائم ، إلا أن من يحاكم منهم وتثبت ادايته يعامل معاملة أكثر قسوة بدرجة كبيرة • وكنتيجة لذلك فإن الشعب الأمريكي يضمّر الشكوك ازاء عدالة النظام الجنائي ، كما أن المجرمين يتمتعون بفرص أعظم للهروب دون ضبطهم ، أو لتجنب العقاب من خلال استخدام الثغرات القانونية الفنية والاستعانة بأبرع المحامين • ويقل الاستياء الشعبى العام تجاه نظام العدالة اليابانى نظرا لأن كل من ينتهك القانون يتم عقابه ، كما أن العقوبة لا تصل في قسوتها الى الحد الذى يجعل الناس يعتبرونها عقوبة ظالمة •

وكما يذكر « دونالد كلاين » Donald Klein ، الباحث في العلوم السياسية المقارنة ، فإن المعالجة اليابانية للجريمة « تدحض بعض النظريات الراسخة والتي تلف أمريكا بحجب من التشاؤم • ذلك أن وصف المدن الكبرى الآهلة بالسكان بأنها مزارع أكيدة لتربية العنف والعصيان المدنى

هو وصف غير صحيح بالمرّة . وتاريخ اليابان لا يقل - ان لم يزد عنفا - عن تاريخ أمريكا ، كما يعد العنف أيضا جزءا لا يتجزأ مما يعرضه التليفزيون الياباني ، ومع ذلك فإن العنف في اليابان يعد في الوقت الحاضر أمرا نادرا لأقصى حد .

ولعل من الأمور البادية التناقض ، أن تحقق اليابان نجاحا أكبر في السيطرة على الجريمة في المناطق ذات الكثافة السكانية المرتفعة بالمقارنة بالمناطق الأخرى . ويعزى « ويليام كليفورد » William Clifford الاختلافات للفلسفة التالية : « ان حشد الناس في المدن تحت شعار الخصوصية المطلقة والحرية الفردية القصوى ، كحق للفرد بغض النظر عن مصالح الآخرين ، يجعل من الصعب السيطرة على الجريمة . وقد قامت اليابان بوضع مواطنيها داخل اطار من الحدود الاجتماعية ، والولاء والاخلاص للجماعة والالتزام بقيودها . . . ومع تنامي الجريمة في كافة أنحاء العالم وتواري سكان المدن ليلا في فزع داخل بيوتهم التي صارت في الحقيقة قلاعاً محصنة بالحراس ، وكلاب الحراسة ، وخدمات الأمن وأجهزة الانذار الخاصة ، والأقفال المزدوجة ، ربما يتسبّل هؤلاء الناس عما اذا كانت اليابان قد عثرت ، على الأقل في الوقت الراهن ، على وسيلة تمنحهم القدرة على التعايش في سعادة مع قيود وسيطرة المجتمع ، » .



الباب الثالث

الردّ الأمريكي



## الفصل العاشر

### الدروس

#### هل يمكن لدولة غربية أن تتعلم من الشرق ؟

من المعروف أن أحداث تغييرات أساسية في مجتمع ما لم يكن أمرا سهلا على الاطلاق ، الا أننا نطلب الكثير حين نتوقع من الشعب الأمريكي على وجه الخصوص ، وهو من اعتاد أن ينظر الى بلاده باعتبارها الدولة رقم واحد ، أن يعترف بأن أمريكا قد فقدت سيادتها في مجالات عديدة لصالح بلد آسيوى ، ناهيك عن مطالبته بالتعلم من ذلك البلد . ويتقبل الأمريكيون ، على نحو غريب ، التفسيرات التي تعطى للأداء الاقتصادى لليابان ، والتي تتجنب الاعتراف بتفوقها من الناحية التنافسية . ويجدون من السهل عليهم بشكل أكبر أن يتقبلوا تفسيرات مثل أن المصانع اليابانية دمرت بالكامل في الحرب العالمية ، ولذلك أمكن إعادة بنائها وتزويدها بمعدات حديثة ، وأن اليابان قامت بمحاكاة التكنولوجيا الغربية ، وأن الشركات اليابانية تباع منتجاتها بأسعار أقل من نظيرتها الأمريكية ، لأنها تتبع سياسة اغراق الأسواق الخارجية بمنتجاتها بسعر أقل من سعر التكلفة وأقل مما تباع به في أسواقها المحلية ، وأن تلك الشركات نجحت لأن حكومتها تدعمها وتحميها ، أو أن العمال اليابانيين يحصلون على أجور منخفضة ، وأن شركات التصدير اليابانية تنتهك القوانين الأمريكية الخاصة بمنع الاتحادات الاحتكارية وكذلك قوانين الجمارك .

ويجد الأمريكيون راحة أكبر في اغفال استمرار التحديث والتطوير في اليابان لعشرات السنين بعد إعادة البناء في أعقاب الحرب العالمية الثانية ، وفعالية مؤسساتها وعبقريتها الفذة في تكييف التكنولوجيا ، وصبرها في التسويق ، وانضباط القوى العاملة بها . كما يجدون راحة أكبر كذلك في عدم السؤال عن سبب تحمس أصحاب الأعمال اليابانيين لتسويق منتجاتهم في أمريكا ، اذا ما كانوا يبيعونها أساسا بأقل من سعر تكلفتها . واننا لنشعر بالقلق اذا ما سلمنا بأن اليابانيين سيقفون في

المنافسة الاقتصادية بسبب تفوقهم فى التخطيط والتنظيم وبذل الجهد ، حتى ان حكومتنا وشركات الأعمال حين بدأت تدرس ما يناظرها فى اليابان ، كان قصارى ما فعلته فى أغلب الأحوال - هو مجرد جمع المعلومات التى قد تنبئ صحة الاتهامات المتعلقة بسياسة الاغراق ، أو انتهاك قوانين منع الاتحادات الاحتكارية ، وأن المرء ليعجب من قلة اهتمامنا بالاستفادة من النجاحات اليابانية .

### تكاليف الرد غير المناسب

لعل أفضل ما يوضح الرد الأمريكى على التحدى اليابانى يتمثل فى جهودنا المخففة فى تنمية سياسة للتجارة الخارجية ، وسياسة لاعادة الهيكلة الصناعية . ففى عام ١٩٧١ ، حينما كانت أمريكا تتعمر بالقلق الحاد بشأن العجز فى ميزانها التجارى مع اليابان ، بدأ « بيتر بيترسون » Peter Peterson ، الممثل التجارى بالبيت الأبيض ، بعمل مخطط تمهيدى لمثل تلك السياسات ، ولكن شعورنا بأن الأمر عاجل وملح اختفى مع أول تخفيض لقيمة الدولار الأمريكى ، وتوقف المسئولون الأمريكيون الرئيسيون عن القلق فيما يتعلق بضرورة وضع سياسة تجارية عامة . ثم عاد الأمريكيون ليواجهوا نفس الأزمة فى عام ١٩٧٧ ، وليبدأوا ثانية فى التفكير فى الحاجة الى سياسة تجارية شاملة .

وفى غياب الدراسات المستمرة والاستشارات ، كان على المسئولين الجدد أن يبدؤوا تقريبا من لا شئ وبدون أن يتوافر للحكومة أو لقطاع الأعمال الادراك الواسع اللازم لتحقيق النجاح . ولم تكن الدولة مستعدة لمواجهة الموقف ، الذى وصل الى حالة طوارئ ، ولم يكن أمامها ضمن الاختيارات القليلة المتاحة: سوى ترك قيمة الدولار تنهار فى عام ١٩٧٨ الى نحو ٥٠٪ من قيمته فى عام ١٩٧١ (١) .

وواصل مسئولو الحكومة محاولاتهم للعشور على مسكنات قصيرة الأجل لوقف المد المتصاعد لسياسة حماية المنتجات الوطنية . وقد كان الأمل يحدوهم فى أن تعمل قوى السوق التقليدية : فمع تغير شروط التجارة بين

---

(١) استمرت الحكومة الأمريكية فى ترك الدولار ينهار امام الين اليابانى حتى تدنت قيمته فى عام ١٩٩٥ الى أقل من ثمانين ينًا ، الا ان ذلك لم ينجح فى تحقيق آثاره المرجوة سواء بالنسبة لتقليل العجز التجارى الأمريكى أو خفض الفائض اليابانى - ( المترجم ) -



البلدين ، وانخفاض أسعار المنتجات الأمريكية سوف تصبح المنسجات اليابانية أعلى كلفة ، وسوف يستقر السوق عند مستوى مناسب ويعود للميزان التجارى اتزانه .

وقد أدت هذه السياسة ، التى تسند على اعتبارات اقتصادية تقليدية ولكنها ضيقة الأفق للغاية ، الى نىء من الانعراج المؤقت للأزمة ، ولكنها فشلت لثلاثة أسباب هامة . وأول تلك الأسباب يرجع الى اعتماد اليابان بشكل كبير على وارداتها من المواد الخام والتى تمثل تكلفتها نحو ثلاثة أرباع التكلفة النهائية للصلب والسلع المصنعة منه مثل السيارات ، مما يعنى أن تخفيض قيمة الدولار يجعلها قادرة على شراء المواد الأولية بأسعار أكثر انخفاضا ، وبالتالي يصبح التغير فى أسعار التصدير اليابانية تغيرا عديم الأهمية . كما أنها تستطيع شراء النفط والأخشاب وغيرها من الموارد الأمريكية بأسعار منخفضة الى درجة يمكن أن تحدث خللا فى الأسواق الأمريكية المحلية لعدد من المنتجات وأن تخلق ضغوطا تضخمية جديدة ، وصحيح أن الشركات اليابانية ذات العمالة الكثيفة والتى تعتمد على التصدير بشدة تعاني مع كل انخفاض فى قيمة الدولار ، الا أن شركات استيراد المواد الأولية تتسر بالانتعاش . وتقوم الحكوة اليابانية بمساعدة الشركات الصناعية التى تعاني من جراء ذلك ، بتسهيل إعادة تكييف أوضاعها . ومن قبيل ذلك ، قيامها بتخفيض أسعار الطاقة الكهربائية فى عام ١٩٧٨ نتيجة انخفاض أسعار مصادر الطاقة .

**والسبب الثانى** لفشل تلك السياسة هو أن اليابانيين يجدون دائما أساليب جديدة للرد على التحدى مثل خفض النفقات ، بينما نجد أن الشركات الأمريكية ، التى تحظى بالحماية المؤقتة بسبب تحسن موقفها فيما يتعلق بأسعار الصادرات ، لا تشعر بأى ضغط من أجل التطوير مما يجعلها تزداد تخلفا عن نظيرتها اليابانية . **والسبب الثالث** هو أن المنتجات اليابانية ، التى اشتهرت بارتفاع مستوى جودتها ، يستمر بيعها مهما ارتفعت أسعارها ، ولذلك فإن اليابانيين حينما يواجهون بشكل رسمى أو غير رسمى ، بفرض حصص تصديرية ، تضع حدا كميا أقصى لصادراتهم من منتج معين ، يقومون بتحويل تركيزهم الى المستهلك الذى يحرص على الجودة الأعلى مهما كان الثمن ، فترتفع بالتالى الحصيلة الدولارية لصادراتهم مع الالتزام بالكم العبدى للحصص التصديرية ، ودون أن يسهم ذلك فى تصحيح العجز فى الميزان التجارى وفقا لآمال الأمريكيين .

ويتبع كل جولة من الانعراج المؤقت الناتج عن تخفيض قيمة الدولار تشتيات الانتباه عن المشكلات الأساسية المتعلقة بالمؤسسات الحكومية ،

والسياسة الاقتصادية ، وتحديث الشركات . وقد خلص «ويليام ل. جيفينز» William L. Givens ، الاستشاري التجارى والخبير السابق فى النسئون اليابانية بوزارة الخارجية الأمريكية ، فى تقييمه للسياسة الأمريكية تجاه اليابان بقوله : « ان تعويم سعر الصرف ، مثله مثل حماية المنتجات الوطنية هو أفيون المنتج غير الكفء ، وهو عكاز الحكومة غير الفعالة » .

ولسوف يكون لتدهور التنافسية الأمريكية آثار على حياتنا القومية أعظم بكثير مما وصلت اليه توقعاتنا ، ذلك أنه مع استمرار تخلف الصناعات الأمريكية سوف ينبغى على مصانع التليفزيون أن تضغط نفقاتها ، وأن تتحول مصانع الساعات الى مجالات أخرى ، وأن تغلق مصانع الصلب أبوابها ، الأمر الذى سوف يؤدى الى تقليص فرص العمل أمام الأمريكيين . وبالرغم من أن قيام اليابانيين بشراء وتحديث بعض المصانع الأمريكية ، مثل مصانع التليفزيون ، سوف يخفف جزءا من أعباء البطالة ، الا أن اليابانيين وغيرهم من المستثمرين الأجانب يحلون فقط محل نسبة صغيرة من الشركات الصناعية الأمريكية التى تفقد قدرتها التنافسية . ومع تزايد الربحية اليابانية ، واستمرار الخلل فى الميزان التجارى ، فسوف يزداد اعتماد الشركات اليابانية فى أمريكا بشكل أكبر على البنوك ورعوس الأموال اليابانية بدلا من تلك الأمريكية ، الأمر الذى يقلل بالتالى من الأرباح الأمريكية ويزيد من حجم ماتملكه اليابان من ممتلكات وشركات فى الولايات المتحدة . وقد يؤدى استمرار نمو الصناعات والاستثمارات اليابانية فى هذا البلد الى تخفيف مشكلات البطالة ، ولكننا نشك فى مدى امكان استمرار هذا الوضع دون أن يثير مقاومة دعاة التمسك بالمصالح الوطنية ضد السيطرة الأجنبية .

ومع تزايد ما تكسبه الشركات اليابانية من حصص فى الأسواق العالمية على حساب الشركات الأمريكية ، أصبحت الأخيرة أقل ربحية . وكما توضح « مجموعة بوسطن الاستشارية » ، فان الشركة ذات الحصة الكبيرة فى السوق تصبح قادرة على أن تباع بما يكفى لتحقيق أرباح ضخمة ، ومواصلة الانفاق على البحوث ، وتحديث معداتها ، وذلك بعكس الشركات الأمريكية ، التى تتدهور حصصها فى السوق ، فلا تستطيع تحقيق ما يكفى من الأرباح لتمويل الأبحاث والتحديث المستمر ، مما يؤدى بها الى فقد المزيد من الأسواق وبذلك تستمر فى الدوران فى حلقة مفرغة .

ومع تناقص ربحية الشركات الأمريكية ، يتأثر دخل الحكومة الأمريكية مما يجبرها على زيادة الضرائب لدعم مستوى الخدمات الذى اعتاد الشعب

عليه ، الأمر الذى يجعل من قيام الشركات باعادة الاستثمار فى مجال التحديث أمرا أكثر صعوبة ، ويخلق بطبيعة الحال مقاومة ، ان لم يكن تمردا ، بين دافعى الضرائب . أما الحكومات المحلية ، فنقع فى مأزق سياسى مما يضطرها الى تقليص الخدمات أو زيادة الضرائب أو كليهما معا .

وقد أخذ تناقص الحصيلة الضريبية يؤثر بالفعل فى أوضاع المعونة الخارجية الأمريكية حتى ان الدول التى قدمت أمريكا لها التعهدات الاقتصادية والعسكرية صارت تتسائل ، وهذا أمر طبيعى وهى ترقب ضعف الاقتصاد الأمريكى ، حول مدى قدرة أمريكا على الوفاء بتعهداتها ، وربما كان قادة تلك الدول المتشائمين أكثر دقة فى حساباتهم من المسؤولين الأمريكين الذين يسعون الى تقديم التطمينات لهم فيما يتعلق بإمكان تعويل بلادهم على الصداقة الأمريكية .

ولم تكن المعونة الخارجية فحسب هى التى تأثرت بضعف اقتصادنا ، وانما تأثر كذلك موقفنا الأساسى من الدول النامية . ففى عام ١٩٧٨ - على سبيل المثال - طلبت الولايات المتحدة من بعض الدول الأوروبية ألا تنقل المعرفة الفنية لصناعة الصلب للدول النامية نظرا لتشبع السوق العالمية للصلب . أما بالنسبة لليابان ، فعلى الرغم من أنها ليست مفتوحة تماما للواردات من دول العالم الثالث المنافسة الا أن اقتصادها الأكثر قوة ومرونة يسمح لها بالاحتفاظ لنفسها بتكنولوجيا انتاج الصلب على الجودة ، والذى يمكنها أن تظل منافسة فيه ، بينما تترك التكنولوجيا الأساسية للدول النامية والتى ترغب فيها بشدة . ويحرم الموقف الأمريكى الدول النامية من وسائل رفع مهاراتها الصناعية ، الأمر الذى لا يؤدي الا الى تعاطم الخلافات بين الدول المتقدمة وبين الدول النامية بغض النظر عن حسن نوايانا الانسانية .

وفى ظل الخلل الخطير فى الميزان التجارى ، فان الولايات المتحدة تبذل بشكل متزايد الى اللجوء الى حماية منتجاتها الوطنية ، ليس فقط فى مواجهة اليابان وانما أيضا تجاه كوريا ، وتايوان ، وهونج كونج ، وغيرها من الدول الآخذة فى النمو بسرعة كبيرة . وسواء وضعت اليابان وكوريا القيود طوعا على صادراتها ، أو قامت أمريكا باتخاذ اجراءات رسمية فى هذا الشأن ، فان تأثير سياسة حماية المنتجات الوطنية يظل واحدا : وهو أنها تحمى المنتج غير الكفء وغير القادر على الالتزام بالمعايير العالمية التنافسية ، وذلك بشكل مباشر وبأكثر مما يفعل استمرار تدنى قيمة الدولار الأمريكى ، فضلا عما تتطلبه من اضافة الكثير من آليات

البيروقراطية • كما أنه لا يمكن لهذه الحماية مطلقا ، وفي أحسن الأحوال ، أن تكون كاملة الفعالية نظرا لوجود العديد من الطرق للتحايل على القيود في مجتمع بمثل نفاذية المجتمع الأمريكي •

ويخلق تفوق القدرات التنافسية الأجنبية حالة نفسية دفاعية مزايدة في الولايات المتحدة فنجده أن مسئولى الشركات الأمريكية ، في جهادهم من أجل مواجهة المنافسة الأجنبية ، يتساقطون فيما يتعلق بالجودة ، ويعاملون موظفيهم معاملة أقل كرما • أما اتحادات العمال فانها ، خوفا من تزايد الصعوبات المالية ، تزداد نصميما على الحفاظ على مكاسبها واحباط خطط التحديت التي يمكن أن تقلل من فرص العمل وعدد الوظائف • بينما يسعى العاملون بالحكومة فى المقام الأول ، نظرا لقلقهم بشأن تدنى الحصيلة الضريبية ، الى تأمين مستقبلهم الشخصي ومستوى دخولهم • كما أن الافتقار الى القدرة التنافسية ، مع تزايد اجراءات الحماية للمنتج الوطنى ، تؤثر فى ثقة الأمريكيين فى أنفسهم وتسهم فى تزايد الشقاق الداخلى وفتور الهمم فيما يتعلق بالعديد من مشكلاتنا الداخلية الصعبة •

ولعل رد فعلنا ازاء كل تلك الاتجاهات يكون أكثر جدية ، لو أننا كنا قد توقعناها وعالجناها بأسلوب منظم الا أننا نجد أن الكونجرس ، وقد أخذ على غرة بالعجز فى الموارد المالية ، يقوم بتخفيض المعونات أو المساعدات العسكرية للدول التى درجت على الاعتماد عليها • كما يقوم المسئولون سواء على المستوى القومى أو مستوى الولايات بالخفض المفاجئ للميزانيات حينما يواجهون بالعجز فى الحصيلة الضريبية أو بتمرد دافعى الضرائب •

أما فيما يتعلق بالصناعات الكاسدة ، فان القرارات النى تستند الى أسانيد قانونية مثل الافلاس ، والاغراق ، أو مخالفة قوانين منع الاحتكار تؤدى الى الاغلاق المفاجئ للمصانع ، وبما لا يترك وقتا كافيا للتخطيط لاعادة تشغيل العمالة فى جهات أخرى • وفى قضايا الاغراق ، على سبيل المثال ، عندما تصل الاجراءات القانونية الى نهايتها يكون الوقت قد تأخر كثيرا كي يستعيد الطرف المتضرر وضعه التنافسى • وما أن تتصاعد المصاعب المالية ، بحيث تشيع احساسا شديدا بالحاح الأزمة ، حتى يهرع المفاوضون التجاريون ، اذعانا منهم للضغوط السياسية لزيارة اليابان لمطالبتها باتخاذ اجراءات فورية لتصحيح العجز فى الميزان التجارى ، الأمر الذى يتطلب فى الحقيقة حولا طويلة الأمد •

أما الدول الأجنبية فأنها ، شأنها شأن العمال الأمريكيين الذين يواجهون فجأة بقرارات تؤثر على حياتهم ، من الطبيعي أن تسعر بالضيق ، وتصبح أقل رغبة فى التعاون مع أمريكا فى حين يستوجب تقلص السيطرة الأمريكية على غيرها من الدول المزيد من التعاون الدولى .

ويجد الأمريكيون ، وفد حققوا الوفرة ، ما يغريهم على الاحساس بأنهم لم يعودوا بعد محتاجين للقلق بشأن قدرتهم الاقتصادية التنافسية ، وبأن ما ينبغي عليهم هو تحويل انتباههم الى ما يتصل بنوعية الحياة التى يحيونها . ومع ذلك فقد بات من غير الممكن ، فى عصر الاعتماد الاقتصادى المتبادل ، أن تتجاهل احدى الدول الوضع التنافسى الدولى ، الأمر الذى اكتشفته انجلترا منذ فترة . ويمكن تشبيه مشكلات أمريكا على المستوى القومى بمشكلات احدى الأسر التى اشترت بيتا جديدا كى تسترخى وتنعم بالحياة فيه ، الا أنها اكتشفت عجزها عن سداد أقساط الدين العقارى ، وعدم استطاعتها القيام بأعباء الصيانة اللازمة للبيت بالنظر لارتفاع الأسعار بمعدلات أسرع من زيادة دخلها .

ولو كانت الدول الأخرى قد كرسست فقط القدر القليل من جهودها لمسألة المنافسة العالمية ، لكانت مشكلات أمريكا قد صارت أقل حدة . الا أن ما حدث هو أن تلك الدول خلقت أنظمة جديدة بهدف تحقيق الأداء المتفوق ، بينما لم تستطع أمريكا ، فى ظل نظامها القديم ، الرد على التحدى بشكل فعال بغض النظر عن مدى تخفيضها لقيمة الدولار ، ومدى ما أقامته من حواجز لحماية منتجاتها الوطنية .

### نحو نموذج أساسى جديد

وكما وجدت كل الدول النامية ، ومن ضمنها اليابان ، من خلال تجربتها فى اقتباس الأنماط الغربية ، فان عادات وممارسات كل دولة تمتد جذورها بعمق فى تقاليدها ولا يمكن نقلها بسهولة الى تربة أخرى . وحتى اذا ما استعارت أمريكا القليل من الأفكار والمؤسسات من اليابان ، مقارنة بما استعارته اليابان منها ، فإنه من غير المحتمل أن تسهل مراقبة تلك العملية والتخطيط لها ، ذلك أن الأمر يحتاج فى الحقيقة الى العديد من السنوات من أجل تحديد المشكلات ، ومناقشة الأساليب ، واعداد الناس للقيام بالدراسات المناسبة ، والقيام بالأبحاث ، وتقييم النتائج .

وهناك كل سبب يدعونا للاعتقاد بأنه حتى لو بذلنا أقصى جهودنا في الفرز والتمحيص والاختيار ، فإننا سوف نكتشف في النهاية أن الممارسات والأساليب الجديدة سوف تحتاج الى المزيد من التعديلات بأكثر مما نوقعناه في البداية . وإذا أخذنا تلك التوضيحات في الاعتبار فما هي إذن أهم ملامح البرنامج المتكامل للاستفادة من الخبرة اليابانية إذا ما أرادت أمريكا ألا تكتفى فحسب بالاستفادة من الدروس المتفرقة في المجالات المختلفة ؟ من المؤكد أن الملامح التالية سوف تكون جزءا من هذا البرنامج :

### سياسة صناعية وتجارية :

كانت الفلسفة الاقتصادية لأمريكا في الماضي قائمة على الحفاظ على حرية التجارة وحرية السوق ، وعلى أن قوى السوق يمكنها أن تصحح في النهاية أي خلل ، وأن تتكيف مع التدهور السريع للصناعات الأمريكية لصالح الدول الأخرى . إلا أن العالم لم يعد يمكنه السماح بالعواقب الانسانية والاجتماعية والسياسية للانتظار حتى تصل قوى السوق تلك الى التوازن من جديد .

وبدلا من الهروب من مبادئ حرية التجارة والسوق الى مبدأ اشتراكية الدولة ، فإن اليابان تقبل أقصى قيمة لقوى السوق ، إلا أنها تهدف الى الاسراع في عملية تكيف مؤسساتها مع الاتجاهات العامة طويلة الأجل ، بينما تقوم بتخفيف الآثار الانسانية التي تفرضها ضرورة التكيف مع القوى الاقتصادية المتغيرة . وتقوم اليابان بتوفير الموارد الأساسية البحرية والمالية للمساعدة في التنمية الأساسية من أجل الصالح العام حين نعجز عن ذلك الموارد الخاصة . وقد كانت اليابان رائدة في مجال تطوير السياسات التجارية والصناعية ، وحذت حذوها سريعا الكثير من الدول الأوروبية . أما الولايات المتحدة ، وبرغم كل ما تملكه من موارد واحتياطيات ، فلم يعد بمقدورها ألا تقدم توجيهها أكثر ايجابية من خلال سياسة تجارية وصناعية إذا ما كان عليها أن تستمر في زعامتها للعالم ، وفي تقديم المستوى الأمثل للحياة لمواطنيها أنفسهم .

وعلىنا أن نبذل الجهد للتعرف على تلك الصناعات الأمريكية التي تستطيع أن تنافس في السوق العالمية ، وأن تقوم بدعم تلك الصناعات من خلال السياسة الضريبية ، والسياسة المالية ، وسياسات منع الاحتكار، وتعاون الادارة الحكومية . كما يجب أيضا أن نبذل الجهد لتوفير حماية مؤقتة للصناعات التي لم يعد في مقدورها أن تظل منافسة مثل صناعة

المنسوجات • ولا ينبغي أن ننظر الاجراءات القانونية لى نتبين وقوع الضرر على الصناعات الكاسدة ، وانما يجب أن توجه تلك الصناعات نحو تخفيض طاقاتها تدريجيا مع الاحتفاظ بالعمالة واعادة تشغيلها فى مواقع أخرى • وبدلا من أن ننفق رصيدنا السياسى فى مفاوضاتنا السياسية فى الدفاع عن الصناعات الصغيرة الذابلة ، ينبغي أن ندافع عن الصناعات الكبيرة القوية ، والتي يمكن أن تصير فعالة فى المستقبل •

و يجب أن نخلق الوعى الكافى بالمسكلات العامة فى مجال التجارة والأعمال ودوائر العمال ، وندعمها بسياسة حكومية أكثر ثباتا ويمكن التنبؤ بها بنسكل أوثق • ونحن بحاجة الى برنامج مستمر يستند الى البحوث الدقيقة حول دور مختلف الصناعات الأمريكية فى المستقبل •

ويجب أن نكون أكثر جرأة فى مساعدة دول العالم الثالث فى تنمية صناعاتهم ، والسعى نحو التوصل الى تقسيم عالمى للعمل فى ضوء الميزات المقارنة لكل دولة • كما يجب أن نخفض من عدد القوانين والجهات الرقابية التى تعمل بشكل مستقل عن تلك الأهداف العامة •

### جهاز بيروقراطى دائم ورفيع المستوى وقليل العدد :

تتطلب القدرة على توفير توجيه طويل المدى للمجتمع اسمرارية القيادة عند مستوياتها العليا ، وأن تكون لتلك القيادة السلطة والمسئولية للإشراف على مجالات معينة للنشاط سواء فى مجال السياسة الخارجية ، أو الشؤون المالية ، أو الطاقة ، أو البيئة ، أو النقل ، أو التخطيط الإقليمى ، وتحتاج القضايا العظمى الى آفاق ممتدة من الوقت ، وإلى استمرارية كبيرة قبل العور على حلول لها • اذ ليس من الممكن متابعة السياسات طويلة المدى بينما يتغير المسئولون الرئيسيون كل عامين أو أربعة أعوام • ذلك أن مشكلاتنا باتت من التعقيد بحيث لا يمكن لمن يتولون المسئولية من غير المحترفين والبعيدى عن مجالات العمل ، ممن تأتى بهم التغيرات السياسية ، أن يتباروا مع حفنة من المتخصصين المحترفين ذوى القدرات العالية والذين كرسوا حياتهم للعمل كل فى مجال اختصاصه وتلقوا أفضل تدريب ممكن ، واطلعوا على أكثر الأفكار تقدمية من خلال الاحتكاك بأفضل الجماعات الخاصة والحكومية فى أمريكا وفى العالم ، كما أنضجتهم الخبرة منذ كانوا موظفين صغارا يشتغلون بالمسكلات التى سوف يواجهونها فى المستقبل حال اضطلاعهم بالمسئوليات الأكبر •

وتعانى البيروقراطية الأمريكية بتركيباتها الحالية من الترهل الذى يعجزها عن الحركة ، فضلا على التفاوت الكبير فى مواهب أفرادها مما يجعلها غير مؤهلة لتقديم مستوى عال من التنسيق والتوجيه فى مثل تلك المجالات الأساسية . أما موظفو البيت الأبيض فهم معرضون بسكل كبير للتأثر بأصحاب النفوذ بحكم الاعتبارات السياسية قصيرة الأجل . كما أن الكثيرين من ذوى الاستعداد الطيب لا يتاح لهم نوع التدريب والخبرة الواسعة والمسئوليات التى تؤهلهم لأن يلعبوا أدوارا محورية فى صياغة السياسات العامة . ولا يتمتع البيروقراطيون المسؤولون عن ازدهار المؤسسات التى يترأسونها بأية سلطات على الهيئات الرقابية الحكومية ، والتى قد تعمل من أجل تحقيق أهداف متعارضة .

وباختصار ، فلا يوجد بديل عن خلق مجموعة من المحترفين ذوى التدريب الراقى تتكون من عدد صغير بحيث يسهل الاتصال الفعال بينهم بعضهم البعض ، وعلى أن تنحصر تلك المجموعة من أعباء الإدارة التفصيلية ، وبحيث تتمكن من العمل بكفاءة كوحدة عمل تصدر التوجيهات العامة كل فى مجال تخصصه .

وفى البداية ، ومن أجل بدء تكوين المجموعة الأساسية للأخصائيين الرواد ، يجب تجنيد بعض العناصر الأكثر مقدرة من بين البيروقراطيين ، ممن هم فى منتصف طريقهم الوظيفى ، وغيرهم من الأخصائيين من غير العناصر البيروقراطية والمستعدين للالتزام بخدمة الدولة لمدة طويلة . كما ينبغي كذلك وضع نظام لتعبئة وتدريب عدد صغير من أكثر الشباب مقدرة بن جيلهم . وجنبا لجنب مع التدريب المكثف واكتساب الخبرات ، ينبغي منحهم مسئوليات واسعة وحوافز مادية كى يبقوا فى مناصبهم حتى يتقاعدوا من الخدمة فى سن متوسطة . كما ينبغي أن تترك لهم حرية كافية لتطوير وتوجيه تنفيذ البرامج طويلة المدى كل فى مجال عمله . ويجب أن يقتصر مساعدو الإدارة فى البيت الأبيض فى مختلف المجالات على أفراد تلك المجموعات ، ويجب تشجيعهم على الحفاظ على الاتصال والتنسيق مع الكونجرس وقيادات الأعمال الحرة لاكتساب مستوى الإدراك اللازم لجعل سياساتهم أكثر فعالية .

#### دورة اجتماعية :

فى الأيام الخالية وحينما كانت التجارة والأعمال تتمتعان بحرية حقيقية بشكل أكبر ، لم يكن نموذج التاجر أو رجل الأعمال المستقل ، ممله مثل نموذج راعى البقر « الكابوى » محلا لعجاب المجتمع



فحسب ، بل انه كان أيضا نموذجاً مناسباً . وكما ذكر « جورج لودج » George Lobge فى دراسته ، فان قيادات الأعمال الحرة يعترفون حالياً بأن ذلك النموذج لم يعد مناسباً فى عصر تواجه فيه الشركات الكبيرة مشكلات معقدة ، الا أنهم رغم ذلك يتحسرون على انقضاء ماضينا بفردينه الشديدة . ويشاركهم الأمريكيون ككل النزعات نفسها ، فنجد أنهم يمنحون الهمتاف والتهليل لأولئك الناقدين للمؤسسات ممن يتمتعون « بالكاريزما » أو ذوى القدرة على سحر الجماهير والتأثير فيها ، بينما يتناولون بالنقد من يبذلون أنفسهم من أجل الحفاظ على كيان مؤسساتهم .

ونعانى قيادات الشركات من القيود التى يفرضها العدد الهائل من القوانين واللوائح والاجراءات الروبينية الزائدة ، ورغم ذلك نعجب من سر عدم قدرتهم على تشغيل شركاتهم بشكل أكثر فعالية . ونحن نصخب منادين بحماية الحريات - الأكاديمية للمفكرين ، وحرية رجال الأعمال فى التجارة ، وحق المحامين والأطباء والصحفيين ورجال الدين فى الحفاظ على أسرار عملهم ، وحرية المتهمين ، والحريات الشخصية للأفراد . وتلك كلها قيم تستحق المحافظة عليها ، الا أنها تحتاج لموازنتها عن طريق منح اهتمام مساو للمسؤولية العامة عن مصالح الجماعة أو المجتمع ككل . فنحن قد قمنا ، تحت ستار سعينا من أجل الحريات ، بدعم الأنانية والاهتمام بالمصالح الفردية والحقنا الضرر بمصالح الجماعة أو المصالح العامة .

ونحن غالباً أكثر اهتماماً بحقوق المنحرفين أكثر مما نهتم بحقوق المواطنين المسئولين . ولذلك كان من الصعب علينا تحقيق السيطرة على الجريمة ، والمستويات التعليمية العالية ، والادارة الفعالة لشركاتنا ، ذلك أن تلك الانجازات تستوجب أن يكون لدى الجماعة النفوذ والسلطة لمنح القبول والاستحسان المعنوى للعضو الذى يكبح جماح تأكيد ذاته ، والذى يظهر حساسيته لاحتياجات الآخرين .

وقد تقدم اليابانيون العالم من حيث جعلهم العمل بالشركات الكبرى نوعاً من المتعة للعاملين ، فى حين يميل الأمريكيون لاعتبار شركاتهم عبئاً ثقيلاً ، وقوة خارجية تحد من حريتهم الفردية . ويتعلم اليابانيون منذ نعومة أظافرهم قيم حياة الجماعة ، ويتعلمون كيف يجعلون من حياتهم فى المدرسة وفى جهات عملهم أكثر مدعاة للسرور والمتعة . ويتشدد اليابانيون فى اشتراط تحقيق كل فرد لمستوى أداء عال ، الا أنهم يعتبرون هذا الأمر حقيقة مسلمة ثم ينصرف اهتمامهم الى الرفقة الطيبة ، وممارسة مختلف ألعاب التسلية ، وحضور المراسم والاحتفالات . وان أحد الأسباب الهامة لذهابهم الى مقار أعمالهم فى أيام العطلات الرسمية وعطلات نهاية

الأسبوع هو أنهم يستمتعون برفقة زملائهم • وفي المقابل ، وبينما يعترف الأمريكيون بالحاجة للمؤسسات الكبيرة ، فإنه ما يزال علينا أن نروضهم • ذلك أن القيم الجماعية الضرورية للغاية من أجل قيام حياة جماعية ناجحة ، والتي كنا نعز بها في الماضي ، لم يجر بعد احياؤها مرة أخرى في مدننا الحديثة وشركاتنا المعقدة •

ونحن في حاجة ، على مستوى المؤسسات ، الى منح المزيد من المرونة للجامعات والشركات والمصالح الحكومية حيث ان المسؤولين في تلك المؤسسات في الوقت الراهن يهتمون غالبا بالوفاء بمتطلبات عدد هائل من القوانين والنظم الخاصة ، أو تجنب الدعاوى القضائية بدلا من تحقيق الأهداف العامة لمؤسساتهم • ويحسن الأمريكيون صنعا لو أنهم من أجل تحقيق الهدف الذي من أجله ابتدعت القوانين ، اتبعوا النموذج الياباني الذي يعتمد على الاقناع الأدبي ، وعلى خلق اجماع في الرأي بين كل الأشخاص المعنيين والذين يمكنهم استخدام نفوذهم الايجابي •

ويؤدي استخدام الهيئات الرقابية المتخصصة ، دون أن تكون مسئولة عن الازدهار العام للمؤسسات التي تشرف عليها ، الى الحرفية والصرامة في الالتزام بالتشريعات والى قيام التخاصم فيما بينها مما يضعف من القوة المعنوية للمجتمع والتي لا يمكن بدونها للتشريعات أن تحقق أهدافها الأصلية بالكامل • ويجب علينا على جميع المستويات ، بدءا بالأفراد وحتى أعلى مستويات الادارة الحكومية ، الحله من قيام علاقات التخاصم والعداء اذا كان لنا أن نتجنب الشقاق الذي يجعل من غير الممكن الحفاظ على التعاون من أجل المصالح المتبادلة •

### تجميع المصالح :

تتطلب المشكلات المعقدة في الوقت الراهن مثل مفاوضات التجارة الدولية ، وسياسة الطاقة ، ومراقبة وضبط التلوث ، وتوفير أوضاع الصناعات الكاسدة مستويات عالية من التعاون بين الشركات في كل قطاع صناعي ، وكذلك بين الشركات وبين الحكومة الأمريكية • ويجب تعديل التشريعات التي تحظر قيام الاتحادات الاحتكارية تشجيعا لمثل ذلك التعاون ، على أن يتم استبدال الاجراءات الادارية المرنة بالاجراءات القانونية الصارمة عند التعامل مع أخطار مختلف أشكال الاحتكار التي تتعارض مع المصالح العام • وتدفع المخاطر القانونية للعمل المشترك الشركات لعمل ترتيبات منفردة مع البيروقراطية ورجال السياسة ، مما يثقل كاهل الحكومة بالتنازلات الخاصة ، كما تجعل من المستحيل على

أية مجموعة من الشركات أن تتخذ موقفاً موحداً يمثل أهدافها المشتركة  
فى مواجهة واحدة من الشركات ذات التنظيم الجيد ، والتى لا تعمل من أجل  
مصالح الأغلبية • وينبغى على فروع الادارة الحكومية فى مختلف القطاعات  
أن ترحب بتعاون الشركات المستقلة فى كل قطاع ، ويجب أن تعمل مع  
اتحادات الشركات لبحث القضايا المتعلقة بالمصالح العام •

وتفلسح عملية تجميع المصالح عندما تتكرر لقاءات ممثلى الجماعات  
المختلفة ، دون أن يكون للعمل دخل مباشر بها ، وذلك أساسا بهدف بناء  
علاقات الصداقة والثقة ، والتى تصير لها قيمة عظيمة وقت المفاوضات  
الصعبة • ولا ينبغى فقط على أولئك الممثلين أن يحوزوا ثقة من يمثلونهم ،  
بل يجب أن يعرفوا مصالحهم وميولهم معرفة شاملة ودقيقة • ويتطلب ذلك  
بدوره تكرار اللقاءات بين الأفراد الذين ينتمون للمجموعة نفسها واجراء  
المناقشات الكافية ، وعمليات « تحزيم الجذور » بحيث ينشأ نوع من  
اجماع الآراء يمكن تبنيه فى المناقشات مع المستويات الأعلى •

ويندر أن يلتقى زعماء العمال الأمريكيون مع رجال الادارة ، باستثناء  
اللقاءات التى تشهد المواجهة والتحدى فيما بينهم • أما فى اليابان فان  
اللقاءات الاجتماعية الودية المتكررة بين الطرفين تخلق قاعدة أفضل للفهم  
وتقلل من العداء المتبادل • وعندما توفد مختلف الجماعات ممثلها  
للتفاوض ، فانها لا تستخدم المحامين وانما « الوسطاء » الذين يعرف عنهم  
قدرتهم على كسب ثقة الجميع بحكم سمعتهم الشخصية ، ومكانتهم  
الاجتماعية • وغالبا ما يتم اختيار أولئك الوسطاء من داخل المجموعة التى  
يراد التفاوض معها أو على الأقل لمقدراتهم على الاتصال الناجح بتلك  
المجموعة •

أما الوسطاء الأمريكيون فغالبا ما يتمتعون بالمهارة فى استخدام  
الألفاظ للتعبير عن المواقف ، فى حين يطور اليابانيون قدراتهم على الاحساس  
برغبات الآخرين وكسب ثقتهم • وقد يكسب الأمريكيون جدالا بسهولة  
أكبر ، بينما يسهل على اليابانيين كثيرا الفوز بالاتفاق • ويحسن اليابانيون  
الاستفادة من الاستشارات غير الرسمية والمناسبات الاجتماعية ، التى  
تجرى على ملاعب الجولف وفى بيوت الجيشا ، من أجل خلق جو نفسى  
حيث يمكن للناس التوصل الى اتفاقات • ويمكن للأمريكيين دون حاجة  
لاستيراد بيوت الجيشا ، الاستفادة بما لديهم من آليات اجتماعية وافرة فى  
خلق الثقة بين المجموعات الرئيسية والحفاظ عليها بحيث يمكنها التفاوض  
– عند الحاجة – بشأن الأمور الهامة فى ظل أفضل الظروف •

## التكاليف والمخاطر

ونعرض فيما يلي لبعض من أكثر المشكلات خطورة والتي يحتمل أن نواجهها لدى استيرادنا للأنماط اليابانية :

### كبح حقوق الأفراد ، والشخصية الفردية ، وروح الخلق والابداع :

تنعم الولايات المتحدة على المستوى القومى بالعديد من الاجراءات الوقائية ، سواء القانونية منها أو تلك التى تستند الى التقاليد ، والتى تحمي حقوق الأفراد والجماعات الخاصة . أما الشعب اليابانى والشركات الخاصة والحكومات المحلية فتقع جميعها تحت رحمة بيروقراطىي الحكومة المركزية وسياسييهها ، نظرا لأن ما جرى عليه العرف فى اليابان من نيجيل لموظفى الحكومة وازدراء للمواطنين قاطبة لم يختف تماما حتى اليوم . ونحن نجد أن الشركات التى لا تتعاون مع مسئولى الحكومة المركزية تواجه صعوبات أعظم فى التعامل مع البيروقراطيين بالمقارنة بالشركات المتعاونة ، فضلا على أن عقوبة الشركات غير المتعاونة غير قابلة فى الواقع للاستئناف . وقد انزعج زعماء اتحاد المعلمين اليابانيين بشدة حين منح المسئولون فى وزارة التعليم سلطة وضع تقديرات للجدارة ، وذلك خوفا من امكان استخدامها كحجة لفصل المعلمين ذوى الآراء السياسية التى تحيد عن الخط العام . وقد استخدمت بهذه الطريقة بالفعل فى عامى ١٩٤٩ و ١٩٥٠ .

وفى اليابان يمكن لمن يحيد عن الاتجاه العام للمجموعة أن يتعرض للعزل أو السخرية أو التجاهل أو الطرد منها ، منلما كان يحدث فى القرية التقليدية ، ولذلك فمن الصعب على العضو المخالف للمجموعة أن يقف ضدها ، كما يصعب على الشخص المبدع الذى لا يمكنه التكيف مع المجموعة أن يكسب التأييد الذى يمكنه أن يحصل عليه فى أمريكا . ويتعرض أولئك الذين لا يتصرفون وفق التوجيهات الدقيقة للانتقاد وللمضغوط حتى يلتزموا بناتك التوجيهات فى النهاية .

ولا توجد فى المدارس اليابانية خلال مرحلة الالزام أية مرونة تقريباً فى المناهج الدراسية بحيث تشجع على تنمية الخيال المبدع . ولا ينبغي لأحد أن يقلل من القدرة اليابانية على القيام بالبحوث المبتكرة ، خاصة تلك التى تستوجب التعاون الجماعى ، اذ أن تلك القدرة قد أخذت بالفعل فى التزايد . الا أن انجازات اليابان فى مجال البحوث الأساسية التى تعتمد على الابداع الفردى ما تزال متخلفة عن انجازاتها فى المجالات الأخرى .

## تجاهل الشخص المختلف ، والمعارضة ، والرجل البسيط :

على الرغم مما يبذله اليابانيون من جهد لمنح كل المجموعات المعترف بها نصيبا عادلا ، فان الكوريين والأفليان الصينية والغربية في اليابان ، حتى أفراد الجيل الثانى أو السالت منهم لا يعاملون فى الحقيقة كمواطنين يتمتعون بكافة حقوق المواطنة . أما طبقة « البوراكومين » المنحدرون من سلالة المنبوذين من عصر « توكو جاوا » . فانهم يعتبرون مواطنين الا أن معظم جهات العمل المرغوب فيها ، وكذلك أولئك الذين يفكرون فى اتخاذهم كشركاء فى الحياة الزوجية يعملون كل ما فى وسعهم لتجنب الارتباط معهم بعلاقة رسمية أمام القانون والمجتمع . وبينما لا يمكن للمرء أن يستبعد امكان أن يؤدى نمو وعى الناس بتلك المظالم الى حدوث تقدم فى موقف المجتمع منها ، مثلما حدث ازاء السود فى الولايات المتحدة ، فان اليابانيين هم أقل رغبة فى استيعاب الأجانب بالمقارنة بأمريكا ودول أوروبا .

وعلى الرغم من أن جماعات المعارضة تحصل على بعض الأنصبة ، فان أنصبتهم هى بغير شك أصغر من غيرهم ، وغالبا ما يجرى تجاهل أحزاب المعارضة واتحادات العمال وجماعات المستهلكين والراديكاليين ، أو اعطائهم مراكز اجتماعية أقل مكانة بشكل واضح . كما يمكن استبعادهم من اللقاءات الخاصة ، ومعاملتهم كالأغرباء من جانب المهيمنين على مواقع السلطة . بل انه توجد درجات للمعاملة داخل الجماعات المعترف بها ، فأعضاء الجماعة حديثو العهد بها ، كالقادمون الجدد الى احدى القرى أو أحد الأندية ، يعاملون - بجلاء - معاملة أقل من ناحية المساواة مع قدامى الأعضاء الموقرين .

أما صفوة البيروقراطيين المشغولين للغاية بحل المشكلات الكبرى الخاصة بالتنمية الاقتصادية والمشروعات الانشائية الإقليمية المحلية ، فانهم غالبا ما يعاملون المعارضة بخشونة ، مثلما فعلوا مع المزارعين المعارضين على إقامة مطار « ناريتا » قبل أن يثور الرأى العام من أجلهم . ونظرا لعلاقات الوثيقة داخل الدوائر القريبة من مركز السلطة ، فان الجماعات الطامحة والتي يجرى اهمالها مثل الجماعات الطلابية المعارضة ، وبعض جماعات المستهلكين ، والجماعات المحلية المناهضة للتلوث تشعر بنوع من الاستبعاد الاجتماعى ، الأمر الذى لا نجده فى مجتمع أقل تماسكا مثل المجتمع الأمريكى .

وعلى مدى طويل من الوقت. يجرى قبول جماعات جديدة فى الدوائر القريبة من مركز السلطة ، ويتم استيعاب الأفراد القديرين

المنتخبين لجماعات المعارضة فى شبكة العلاقات الودية ، الا أن الخطر الحقيقى يكمن فى أن يصبح البيروقراطيون بما لهم من سلطات راسخة غير حساسين للضغوط الشعبية • وربما كانت تلك المشكلة أكثر حدة فى فرنسا ، الا أنها ليست غائبة فى اليابان • وهى مشكلة يمكن أن تؤدى الى حدوت الشقاق داخل أمريكا ، اذا ما تم خلق طبقة ذات نفوذ تضم صفوفه من المتخصصين المحترفين ، خصوصا اذا أخذنا فى الاعتبار الانتشار الواسع فيها للمشاعر المناهضة لحكم النخبة •

#### ادانة من لا يستطيعون التكيف :

نظرا لقلة الفرص المتاحة للفرد كى يغير مكان عمله ، فان من لم يستطيع الالتحاق بالعمل الذى يعتبره ، هو أو أسرته ، مرغوبا فيه يمتلكه احساس رهيب بالفشل • وبالمثل فان الطالب الذى يعجز عن الالتحاق بمدرسة ثانوية أو جامعة مرموقة يشعر بالتعاسة والبؤس • وترتفع معدلات الانتحار بين الشباب اليابانى ، حيث ان أولئك الذين يفشلون فى الحصول على عمل فى المؤسسات الهامة والشركات الكبرى يشعرون بالتثبيط والاحباط أكثر مما يشعر نظراؤهم الأمريكيون ، الذين يمكنهم تعويض ما فاتهم من خلال فرص العمل العديدة التى سوف تتاح لهم فى مستقبل حياتهم •

وفى الحقيقة فان اليابانيين الذين يلتحقون بجهة عمل ما لا يفتقرون تماما الى الفرص الأخرى فيما لو تركوا تلك الجهة ، الا أنه بالنظر الى صعوبة الحصول على وظيفة آمنة ومستقرة وذات مزايا مشابهة ، فان معظمهم لا يكون أمامه بديل حقيقى — الا قليلا — سوى الاستمرار فى مكان عمله • وبالنسبة لأولئك الذين قد تكون لديهم القدرة على بدء حياة جديدة فى بيئة عمل مختلفة ، فانهم يجدون أن الوقت قد فات للقيام بمثل هذا النوع من التغيير • أما من لا يحظون بتقدير كبير من جانب أقرانهم أو رؤسائهم ، فانهم لا يجدون مكانا آخر للعمل ، ويضطرون للبقاء فى جهة عملهم نفسها دون أن يكون لديهم احساس خاص بالرضا ، وذلك حتى يتقاعدوا عن العمل ويذهبوا الى مكان آخر •

كذلك فان الزوجة التعيسة فى حياتها غالبا ما تتعرض للمصير نفسه • ورغم أنه لا توجد مشكلة فى الحصول على الطلاق — من الناحية الرسمية — فضلا على أن اجراءاته لا تتسم بالصعوبة ، فان الزوجة تتعرض لضغوط اجتماعية ذات وزن كبير من أجل أن تكيف نفسها بحيث تتجنب الطلاق • وقد تطلب المحاكم من الزوج أن يقتسم أملاكه مع مطلقاته ، الا أنها لا تمنحها

آية نفقة • ويصعب على المطلقات أو الأرمال ، بعد سنوات بعيدا عن العمل ، أن يجدن وظيفة مناسبة أو مرضية فى سوق العمل • وكل ذلك يجبر الزوجة التعيسة فى زواجها على أن ترضى بحياتها وتبتهج رغم كل الصعاب • ويسبب هذا النظام مشاق اقتصادية واجتماعية جمة للأرملة سيئة الحظ أو الزوجة التعيسة ذات الامكانيات المتواضعة ، والتي تسير فى اجراءات الحصول على الطلاق •

### اثارة المشاعر الوطنية المغرطة :

يلجأ القادة اليابانيون ، فى محاولة منهم لحث أبناء الشعب على التعاون وتحقيق الاجماع الوطنى ، الى أسلوب نشر التطورات العالمية بحيث تبدو اليابان وكأنها ضحية للضغوط الأجنبية • ويبحث المرء مرارا فى الصحافة اليابانية دون جدوى ، عن أية مقالات تقدم وجهة نظر الجانب الأجنبى فى نزاعاته مع اليابان •

وسواء أكان البيروقراطيون اليابانيون ينتهكون رسميا الاتفاقية العامة لتعريفية الجمركية والتجارة ( المعروفة باسم الجات G.A.T.T. ) أم لا ، فانهم يستخدمون مختلف الأساليب لدعم المنتجات اليابانية التى لا تعد ذات مستوى تنافسى فى السوق العالمية • ففي حالة السيارات الأجنبية التى تتميز بمستوى تنافسى مرتفع ، فان اليابانيين يشترطون قبل أن يجرى بيع تلك السيارات ، والخارجة لتوها من خطوط تصنيعها ، اجراء الفحص الفنى لكل سيارة منها فى اليابان ، ولا يكتفون بارسال نموذج للسيارة الأجنبية • ونحن نميل للاعتقاد فى وجود علاقات وثيقة بين منتجي سيارات الركوب وبين المسؤولين الذين تلزم موافقتهم •

وحينما تصل السيارة الأجنبية « بموديلاتها » الحديثة الى اليابان ، والنسبة تكون قد قطعت شوطا طويلا من مراحل انتاجها يجعل تكلفة ادخال أى تعديلات عليها باهظة للغاية ، تواجه بتدقيق من المفتشين اليابانيين الذين يهتمون بأمر صغير مثل المرايا ومقابض الأبواب ، ولذلك كان من الصعب على منتجي السيارات الأجنبية ، وهم يتعرضون لثل تلك « التباكتيكات » ، فضلا على الإعاقات فى بعض الأحيان ، أن يدخلوا السوق اليابانية بشكل اقتصادى •

ولا تقوم الهيئات العالمة فى اليابان ، رغم أنها لا تعد رسميا جزءا من الحكومة ، بشراء أية لوازم صناعة أجنبية حتى لو كانت أرخص وأكبر جودة من المنتج المحلى • وعلى سبيل المثال ، ترفض هيئة التليفونات

والتلغراف اليابانية شراء أجهزة الكمبيوتر المستوردة سواء أكانت أفضل من مثيلاتها المحلية أم لا ، وذلك كنوع من التشجيع لصناعة الكمبيوتر المحلية .

وعندما بدأت أجهزة الغسيل الكلوى الأجنبية تسيطر على السوق ، نظرا لقدرتها على أن تقوم في بضع ساعات بما تفعله مثيلاتها المحلية في أربع عشرة ساعة ، قامت الهيئة اليابانية للتأمين الصحي بتغيير القواعد المتبعة بخصوص استخدام أجهزة الغسيل الكلوى لتجعل أساس المحاسبة على هذه الخدمة هو عدد ساعات عمل تلك الأجهزة . وقد دفع هذا التغيير المراكز الطبية الى شراء الأجهزة اليابانية مرة أخرى ، وتعريض مرضاها لعملية تستغرق أربع عشرة ساعة ، بينما يمكن اتمامها في بضع ساعات باستخدام الأجهزة المستوردة .

وحيثما بدأت زوارق اللهو المستوردة في التغلغل في السوق اليابانية ، منح المفتشون اليابانيون الحق في اسقاط تلك الزوارق من على ارتفاع عدة أمتار ، وتعريضها لفحوصات مطولة تتحمل الشركة الأجنبية تكلفتها ، بينما لا يحتاج منتجوا الزوارق اليابانية لعمل شيء غير تقديم نموذج من المنتج للاعتماد ، ودون تعريضه لأية اختبارات .

وعندما بدأ أحد منتجي المياه الغازية الأمريكيين في زيادة حصته في السوق اليابانية بأكثر مما يعتبره المسئولون اليابانيون مناسباً ، طلب منه ألا يستخدم محليات صناعية ، بينما استمر منافسوه اليابانيون في استخدام تلك المحلات .

وحيثما أرادت إحدى الشركات الأمريكية أن تقيم مصنعا للصودا تعرض على مدى أكثر من عام للاعاقات المتتالية .

ونظرا لما تتمتع به شركات انتاج العقاقير الطبية الأجنبية من تفوق في السوق اليابانية ، في أغلب الأحوال ، فإن اليابان تحظر على المنافسين دخول سوق الدواء كلما طورت إحدى الشركات اليابانية عقارا جديداً وذلك لمدة ثلاثة أعوام ، ويؤدي هذا الاجراء عمليا الى اخراج العديد من شركات الدواء الأجنبية من السوق . أما في حالة قيام شركة أجنبية بتطوير عقار جديد فربما تمنح هذا الحق نفسه ، في اغلاق السوق عليها ، وإن كان ذلك يسرى فقط لمدة عام واحد .

وقد تم إنهاء بعض تلك الممارسات أخيرا ، وبعد عدة أعوام من الاحتجاجات الأجنبية ، الا أن المسئولين اليابانيين ما يزالون يوظفون العقلية البيروقراطية لخلق المعوقات دونما تفسير تام للأسباب أو المعايير التي



يستندون إليها ، ويزيدون بالتالى من تثبيط المنافس الأجنبى ، ويمنحون المنافسين اليابانيين الفرصة للحاق به . وعلى الرغم من أن الشسكاوى الأجنبية ليست كلها فى محلها ، إلا أن العديد من مثل تلك الممارسات ما زالت مستمرة ، وإن كان لا يتم نشرها فى الواقع فى أى من وسائل الاعلام اليابانية برغم الاعتراضات الأجنبية . وفى الحقيقة ، فإن مشكلات الشركات الأجنبية يقتصر العلم بها على دائرة ضيقة من كبار رجال الأعمال والموظفين المسؤولين عن تلك السياسات .

أما التلاميذ اليابانيون الذين يدرسون فى الخارج ويتعلمون اللغات الأجنبية فانهم لا يحصلون فى الواقع على أى اعتراف بما حققوه من انجازات دراسية . بل إن أولئك التلاميذ الذين تعلموا الانجليزية فى الخارج وصاروا يتحدثونها بطلاقة ، قد يطالبون لدى عودتهم الى اليابان بالانخراط فى التدريبات اللغوية المهجورة للتخضير لامتحان مادة اللغة الانجليزية ضمن امتحان القبول بالجامعات ، بدلا من تشجيعهم على الاستمرار فى تنمية ما اكتسبوه من طلاقة طبيعية . أما الموظفون اليابانيون ، الذين يخدمون فى الخارج لمدة طويلة جدا ، فلا يتمتعون فى واقع الأمر بأية فرصة للترقى الى المناصب العليا الرفيعة فى شركاتهم . ذلك أنهم يعتبرون ، الى حد ما ، ممن تلوثوا بالاغتراب أو على حد التعبير اليابانى الشائع «Gaijin Kussai» . وأما من يصعد منهم الى المناصب الرفيعة ، فإن عليه أن يثبت أولا ولاءه الفائق لليابان ، حتى وإن كان ذلك يعنى تخليه عن جزء مما اكتسبه من خبرات نتيجة العيش فى الخارج .

وحيث إن الأجانب غير مسموح لهم بالعمل كموظفين عاديين فى الحكومة اليابانية ، ولما كانت الجامعات الرئيسية فى اليابان هى جامعات قومية ، فانها لا تسمح للأجانب بشغل وظائف الأساتذة الدائمين فيها . وقد بدأ ذلك فى التغير ، ولكنه من غير المحتمل أن يزيد عدد الأساتذة الأجانب بشكل كبير . كذلك فإن معظم الشركات اليابانية لا تسمح فى الواقع لأى أجنبى بالالتحاق بالسلم الوظيفى الإدارى العادى ، حتى ولو كان ممن يجيدون اللغة اليابانية .

ويستبعد الأجانب عموما من نوادى الصحافة اليابانية ومن المؤتمرات الصحفية للمسؤولين اليابانيين ، باستثناء المراكز الصحفية الخاصة بالأجانب ، حتى وإن كانوا قادرين على تحدث اليابانية بطلاقة .

أما عن موقف اليابان من المعونات الاقتصادية الدولية ، وكذلك المنظمات الدولية ، فانها تركز جهودها بشكل عام على الأمور التى تخدم مصالحها الوطنية المباشرة . وعلى الرغم من اضطلاع اليابان - عموما -

بدور مسئول ومتعاون فى اقامة نظام عالمى ، الا أنهم يتخونون القليل من المبادرات التى تخرج عن نطاق مصالحهم الذاتية الضيقة .

ورغم أن الأجانب يعاملون عموما باللطف والكرم والاحترام ، الا أن الجماعات اليابانية يندر أن تقبلهم فى دوائرها الداخلية الحميمة . كما أن الكثير من الشركات الكبرى تعين مديرين للأجانب ، ممن يجيدون اللغة الانجليزية ويحيطون بالعادات الأجنبية ، وذلك للوساطة بين الموظفين الأجانب وبين غيرهم من الموظفين فى السلم الوظيفى العادى . وقد يتخذ كثيرون من الأفراد اليابانيين من الأجانب أصدقاء مخلصين . الا أن معظم الشركات والمؤسسات اليابانية ، باستثناء بعض الجالات المديرة بالذكر ، تعامل الأجانب باعتبارهم ضيوف شرف خارج الدوائر القريبة من مراكز النفوذ .

### التملل والجمود :

إن احدى المشكلات الأكثر ازعاجا داخل الجماعة اليابانية ، وكذلك فيما بين الجماعات المختلفة ، تتمثل فى المواقف التى تؤدى الى الوصول الى طريق مسدود كأن يرفض أحد الشركاء المهمين التعاون ، ذلك أن الجماعة لا تجد من المناسب حينئذ أن تفرض قرارا ما على الطرف الراضى له . وقد كان سبب التأخير الطويل لمشروع اقامة مطار « ناريتا » هو وصول الحوار بين البيروقراطية وبين معارضى المشروع الى طريق مسدود .

كذلك نجد الجامعات صارت غير قادرة على التقدم بل عاجزة عن الحركة بسبب الخلاف الشديد فى وجهات النظر بين وزارة التعليم من جهة ، وبين أساتذة الجامعات المختلفة من جهة أخرى حول مدى ما يسمح به من سيطرة للحكومة على الجامعات ، وفى حالة قيام الوزارة بزيادة دعمها المالى لها . وفى بعض الأحيان يكون حل المشكلات الداخلية من خلال التوصل الى اجماع الآراء من الصعوبة بحيث تضطر الجماعة الى اللجوء الى استخدام شىء من الضغوط الخارجية .

وفى أحيان أخرى وحين يستمر انقسام الجماعات ، قد يكون السبب فى ذلك هو أنه لا أحد يملك السلطة لحل النزاع ، لأن وجهة نظر كل فرد لا يبدى وأن توجد فى الاعتبار ، وأنه ما من أحد يريد التعجيل باتخاذ القرار طالما كانت هناك جماعة غير موافقة .

وقد حقق اليابانيون نجاحاتهم نظير ثمن باهظ ، ذلك هو ثمن الضغوط القوية لتحقيق التوافق والاجماع ، والذي يتم فى بعض الأحيان على حساب الخارجيين على الخط العام ، والمعارضين ، وبسطاء الناس ، وغير

المتدين للجماعة • وجدير بالذكر أن أمريكا إذا ما اقتبست شيئا من النموذج الياباني ، لن تتعرض - الا قليلا - لخطر التساوى مع اليابانيين في التطرف فيما يتعلق بأى من المجالات التي أوردناها فيما سبق • ذلك أن مشكلة أمريكا هي أن الجماعات الأمريكية لا تملك السلطة الكافية للحفاظ على معاييرها الخاصة ، ولا الشجاعة لانفاذ مشيئة الأغلبية ضد رغبة طرف أناني شاذ عن الجماعة • وربما كانت أمريكا في حاجة لكل مساعدة تستطيع الحصول عليها من أجل تحقيق التعاون الجماعي •

### هل يمكن للنموذج الياباني الاحتفاظ بنجاحه ؟

قبل أن يبدأ الأمريكيون دراستهم للنموذج الياباني ، فانهم في حاجة للنظر في السؤال الذي يطرحه الكثيرون من اليابانيين ، فضلا على بعض الأجانب ، وهو ما ان كان ذلك النموذج الذي برز في العشرين عاما الأخيرة سوف يحتفظ بفعاليته حتى في اليابان نفسها • ويمضون في جدلهم فيدعون أن النموذج الياباني كان مناسبا لحقبة النمو فائق السرعة ، والتي تحققت خلالها لليابان العديد من المزايا المقارنة في ظل مناخ اقتصادي وسياسي عالمي موات ، وأنه انما نجح حينما كان هناك اجماع داخلي كبير حول قضية النمو ، إلا أن ذلك الاجماع يسير حاليا نحو النهاية • فالمواطنون العاديون في الوقت الحاضر يهتمون بالمزايا والخدمات الاجتماعية أكثر مما يهتمون بالنمو الاقتصادي • أما الجيل الجديد من الشباب ، والذي تربى على حياة الرخاء والوفرة ، فانه لا يهتم البتة بالنمو الاقتصادي الا قليلا جدا •

ويذكر المتشائمون أن معدلات النمو بدأت بالفعل تبطئ • وقد كان للبنوك في حقبة التوسع السريع نفوذ كبير على الشركات ، وكانت تلك البنوك تعتمد بدورها على الحكومة للمساعدة في تمويل الاستثمارات الجديدة • أما الآن ، فقد تراكم لدى الشركات المزيد من رؤوس الأموال • وبدأ حجم استثماراتها الجديدة في التناقص ، وصارت بالتالي أقل حاجة من ذي قبل الى البنوك أو الحكومة ، وأكثر استعدادا للاعتماد على نفسها • وقد كانت الأسواق المحلية نابضة بالحياة حينما تتابع ظهور المنتجات الجديدة الواحد تلو الآخر •

أما الآن ، ونتيجة لتتبع تلك الأسواق بالأجهزة الكهربائية وغيرها ، فقد صار نشاطها محدودا وقاصرا على احلال منتج جديد محل آخر

قديم . كما أن العديد من المنتجات اليابانية بدأت بالفعل تشبع الأسواق العالمية الأخرى ، والتي لن تستطيع أن تستوعب المزيد من المنتجات في حالة استمرار توسع الصناعة اليابانية . ولما كان المنتجون اليابانيون على وعى كامل بكل تلك الاتجاهات ، فلن يفلح أى كم من التشجيع الحكومى فى دفعهم الى الاستثمار فى زيادة استثمارهم فى المعدات الحديثة .

كذلك فان كوريا وتايوان وغيرهما من البلدان التى تتمتع بالعمالة الرخيصة والمصانع الحديثة ، والتى قد تكون أحيانا أحدث من مثيلاتها اليابانية ، سوف يمكنها بيع مدى واسع من منتجاتها فى الأسواق العالمية بأسعار أقل من أسعار المنتجات اليابانية ، وتنعم بالتالى بالمزايا المقارنة التى سبق وأفادت اليابان منها . وسوف تنزل اليابان لتلك البلدان عن الكثير من صناعاتها التى تعتمد على العمالة الكثيفة . أما قطاع الصناعات التكنولوجية المتقدمة (High Tech) والذى مازالت أمريكا تحتفظ بقوتها فيه ، وقطاع الخدمات والذى تتحرك نحوه اليابان فانهما لا يسمحان لها بفرص النمو نفسها التى تمتعت بها فى أوج مجدها كرائدة للصناعات الثقيلة .

ويعتقد أولئك الناقدون أن النظام اليابانى فى خطر نتيجة لاستمرار تدنى معدلات النمو ، فالشركات منقلة بالديون للبنوك ، ولا يمكنها سداد تلك الديون بسهولة مثلما كانت تفعل فى فترات النمو المرتفع . وحينما كانت تلك الشركات تتوسع بمعدل سريع ، كانت تستطيع تعيين العديد من الموظفين الشبان ذوى الرواتب المنخفضة . أما الآن ومع انخفاض معدلات النمو ، فانها تواجه متاعب من أجل سداد ديونها ، فضلا على استمرار صرف الرواتب العالية لقدامى العاملين فى ظل العمل بنظام الخدمة الأبدية . كما لن تستطيع تلك الشركات - مع تقليل التوسعات أن توفر عملا كافيا لكل عامل بها ، مما يؤدى الى ارتفاع حجم البطالة المقنعة بشكل سريع . . وقد أصاب الاجهاد تلك الشركات فى محاولاتها للابقاء على نظام الخدمة الأبدية حتى بدأ النظام برمته فى التصدع .

أما عن تعداد السكان فوق الخامسة والستين من عمرهم ، فقد تضاعف فى الخمسة والعشرين عاما الأخيرة ، ومن المتوقع أن يتضاعف مرة أخرى فى الخمسة والعشرين عاما القادمة . وهناك تصل نسبة المسنين الى مجموع السكان الى المستويات الأوروبية ، وسوف تواجه البلاد بالتالى بتناقص حجم القوى العاملة مع تضخم فاتورة التأمينات والرعاية الاجتماعية ، مما يزيد العبء الضريبى على الشركات ، ويخفض معدلات النمو ويؤدى بها الى الدوران فى حلقة مفرغة .

وفي الماضي كان للحكومة والمؤسسات الكبرى نفوذ كبير على شباب العاملين ، والعاملين بالشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم ، والعاملين المؤقتين بالشركات الكبيرة ، والعاملين من النساء والفئات المحرومة ، نظرا لما تجنيه تلك الفئات من ثمار بفضل النمو السريع . أما في أوقات السدة فانهم سيكونون أول من يضحي به . . . وخلال حقبة النمو السريع كانت الأعداد الكبيرة من شباب الريف الذين يلتحقون بقوة العمل بالمصانع في المذن راغبة في تحمل ظروف العمل الصعبة مع الأجور المنخفضة التي كانت تمثل تحسنا في أحوالهم بالمقارنة بالأحوال المعيشية في الريف آنذاك .

أما الآن ، وقد تمت العملية الأساسية للتحويل من الريف الى الحضر ، فقد صارت الآمال أعظم ، بينما تضاءلت فرص الترقى وأصبح ارضاء العاملين ذوي الدرجات المنخفضة بالتالي أمرا أقل سهولة . ولم يعد أولئك الذين كانوا في الماضي يفخرون بعملهم في المستوى التخصصي المتوسط يفتخرون بالاستمرار في الخنوع لأولئك السائرين على درب النخبة .

وفي ظل معدلات النمو الأبطأ ينبغي على القيادات السياسية اتخاذ قرارات أكثر صعوبة تتطلب من بعض الجماعات أن تشد الأحزمة . وسوف تشتد الانقسامات الاجتماعية ويتدنى التأييد الشعبي واسع النطاق للقيادة السياسية المحافظة . وقد بدأت سيطرة الحزب الديمقراطي الليبرالي على « الدايت » بالفعل في التآكل ، وأصبح تشكيل حكومة ائتلافية أمرا محتملا . ومع اكتساب أحزاب المعارضة ، وما تمثله من جماعات محرمة ، لمزيد من النفوذ سوف يصبح الثلاث العظم - كبار الساسة ، والنخبة البيروقراطية ، وأصحاب الشركات الكبرى - غير قادر على الانفراد وحده بالحكم . ومع اسراع وتنوع قاعدة الحكم سوف يفقد القادة قدرتهم على تحقيق الاجماع الذي يحتاجونه لتمكينهم من سرعة التصرف والحركة مما سيجعل الحكومة أقل فعالية .

وقد استطاعت اليابان حتى الآن ، بطريقة انتقائية ، أن تسيطر على استيراد الأفكار والعادات الأجنبية مع المحافظة على قوة التماسك الوطني الشديد . وفي ظل تعاظم الضغوط الأجنبية على اليابان لفتح أسواقها أكثر للواردات ، ومع تزايد الاتصال بالأجانب وتدويل الشركات اليابانية ، سوف تصبح سيطرة اليابان على التأثيرات الأجنبية في مجتمعها أكثر صعوبة وستتزايد صعوبة الحفاظ على الملامح القوية المميزة للمجتمع الياباني ، ومنع انتشار بعض ملامح المجتمع الغربي الأقل جاذبية .

وتواجه اليابان ، والتي كان موقفها دائما هشا لاعتمادها على النظام العالمي أخطارا أعظم من أي وقت مضى . فالموارد الأولية - كالنفط مثلا -

يمكن أن تتوقف امداداتها ، والأسواق الأوروبية والأمريكية يمكن أن تنقل بفعل سياسات حماية المنتجات الوطنية ، كما يمكن لانتاجية الدول الصاعدة ، مثل كوريا وتايوان والبرازيل ، أن تقضى على المزايا المقارنة لليابان . فقد أفادت اليابان من حقبة الاستقرار الكبير للموارد والمواد الأولية والقبول الواسع لمنتجاتها ، الا أن تلك الحقبة شارفت على نهايتها ، وما يحمله المستقبل من أزمات يمكن أن تكون له آثار مدمرة .

وخلال فترة النمو ، كانت الرؤية الشاملة ، والتي تقوم على ضرورة اللحاق بالدول الحديثة والغنية ثم تخطيها ، تعطي المجتمع بأكمله الاحساس بالهدف ، أما وقد أحرزت اليابان النصر وتحققت لها رؤيتها ، فلم يعد للبلاد أى توجه واضح . ويرى المتشائمون أن روح التفاؤل والانضباط والعمل الدائب ، والتي نتجت من السعى لتحقيق تلك الرؤى ، سوف تختفى الآن كما حدث لأوروبا وأمريكا حينما حققت الوفرة .

وتجسد الآراء التي عرضناها فيما سبق مخاوف حقيقية للغاية وليست بغير أساس ، وكثيرا ما تتردد تلك الآراء بصورة مختلفة على السنة الأمريكيين الذين يأملون في أن تنتهى القدرة التنافسية اليابانية ، فضلا على المتحدثين الرسميين اليابانيين في مجاولاتهم للرد على الضغوط الأجنبية التي تمارس على بلادهم من أجل المزيد من تخفيف القيود على الواردات والحد من الصادرات . الا أن المفكرين ذوى الفكر الصائب والمطلعين على الشئون اليابانية لا يتفقون بالكامل ، في تقديراتهم لمستقبل اليابان ، مع هذه الآراء . وليس بوسع المفكر - فى هذا الصدد - سوى أن يقدم أفضل اجتهاداته العلمية .

وعلى مدى العقدين الأخيرين ، واجهت اليابان سلسلة مزعجة من الأزمات ، والصدمات ، والكوارث وما يسمى بموجات الكساد الاقتصادى كما انخفض معدل النمو ليصل الى مستوى ٥٪ . وفى كل مرة كانت سرى فى البلاد حالة من الذعر ، وفى كل مرة كانت اليابان تحشد قواها ونستعيد نشاطها بشكل يذهل أولئك المتشائمين . وطبقا لأفضل تقديرات الاقتصاديين اليابانيين والأجانب ، سوف تبقى اليابان فى العقد القادم قادرة على الحفاظ على معدل نمو سنوى ربما يصل الى ما بين ٥٪ و ٧٪ ، وهو ما يزيد كثيرا عن معدل النمو فى الولايات المتحدة . وصحيح أنه سوف يتوجب على الشركات تسديد ديونها للبنوك ، ولكن الكثير منها توصلت بالفعل الى وسائل لسداد بعض تلك الديون ، كما أن معدلات الفوائد على القروض المصرفية قد هبطت بالفعل الى مستوى يقل كثيرا عن أسعار

الاقراض التي كانت سائدة خلال سنوات النمو السريع ، وذلك بفضل السياسات التي اتبعتها وزارة المالية وبنك اليابان .

ورغم وجود بعض حالات الافلاس ، الا أن عددا كافيا من الشركات يواصل نجاحه بما يسمح باستمرار الزيادة في العدد الاجمالي للعاملين . ومن غير المحتمل أن تصل معدلات البطالة الرسمية التي يمكن توقعها في المستقبل الى ٣٪ . كما قامت الشركات كذلك بالتوسع في اقامة خطوط لاننتاج منتجات جديدة ، وبالمزيد من اجراءات ترشييد التشغيل للحد من البطالة المقنعة ، كما قررت تخفيض زيادة الأجور التي تخضع لأقدمية العامل ، والتوسع في نظم صرف الحوافز للعاملين وذلك دون التضحية بنظام الأقدمية . وبالرغم من قيام كبار المنتجين في بعض الأحيان باستغلال الشركات الصغيرة ومنوسطة الحجم ، الا أن الفروق في الانتاجية وفي الرواتب بين الشركات الكبيرة والصغيرة مستمرة في التناقص ، بينما ما يزال قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة مسنما في النمو .

ونظرا لرغبة الكثيرين من كبار المنتجين في الاستفادة من خدمات مساوئ الباطن ممن يمكن الاعتماد عليهم فإنهم يساعدونهم في تحديث شركاتهم الصغيرة مما يؤدي الى زيادة استقرار الأوضاع الوظيفية للعاملين بتلك الشركات بحيث تصبح مشابهة لأوضاع زملائهم في الشركات الكبيرة .

ومن الصحيح أن قطاع الخدمات في اليابان ينمو حاليا بمعدل أكبر من معدلات نمو باقي القطاعات ، الا أنها من المحتمل أن تحول هذه المرحلة لصالحها كما فعلت في مراحل الصناعات الخفيفة ، والصناعات الثقيلة والتكنولوجيا المتقدمة High Tech . ومع تزايد أهمية عمليات معالجة المعلومات ، صار لدى « طوكيو » من أسباب القوة في هذا المجال ما يرشحها لتصبح عاصمة المعلومات في العالم . كذلك فإن أيما من شركات التجارة اليابانية الست الكبرى تتفوق على أية شركة أجنبية من حيث مدى ما بحوزتها من معلومات اقتصادية وسياسية . وقد انتشرت بالفعل أجهزة الفاكس التليفونية في اليابان بشكل أكبر من أي مكان آخر في العالم ، ونظرا لتقدمها السريع في تسجيل كل المواد المنشورة على شرائط مع اتخاذ الترتيبات القانونية اللازمة من براءات وغير ذلك ، استطاعت اليابان أن تحقق سبق على غيرها من الدول في تجميع كل المعلومات الموجودة بالمكتبات في نظام واحد متكامل .

أما بالنسبة لشركات الكمبيوتر العالمية ، فإن تعهد الحكومة القومية بجعلها الأفضل في مجال نظم المعلومات والاتصالات اللاسلكية ، رغم أنها ما زالت تتخلف كثيرا عن شركة I.B.M. الأمريكية ، بمنحها ميزات واضحة بالمقارنة بالشركات المنافسة في البلاد الأخرى ، حيث لا توجد مثل تلك السياسات ، وحيث تهدد الدعاوى القضائية التي تستند إلى قوانين منع الاتحادات الاحتكارية ، بتحطيم أقوى الشركات العالمية متعددة الجنسيات وذات الأصل الأمريكي .

وفي غضون ذلك سوف نمنح الاستثمارات اليابانية الخارجية فرصا جديدة لليابان . وطبقا لتقديرات الاقتصادى « تايت راتكليف » Tait Ratcliffe - والمقيم في طوكيو - فإن الاستثمارات اليابانية عبر البحار بحلول عام ١٩٨٠ سوف تكون قد تضاعفت ثلاث مرات خلال خمس سنوات ، وسوف تستمر في التوسع . كما أن شراء اليابان للشركات الأجنبية المتخصصة في التكنولوجيا المتقدمة أخذ في الزيادة .

وصحيح أن نسبة الناخبين الذين يؤيدون الحزب الديمقراطي الليبرالى قد أخذت في التدننى ، إلا أن هذا التقلص يبدو حاليا أنه قد توقف حيث استعاد الحزب نفوذه في الانتخابات المحلية . أما أحزاب المعارضة فإن كل حزب منها حقق نموا في السنوات الأخيرة سرعان ما توقف عند أقصى مداه ، والذي ما يزال أبعد ما يكون عن أن يمثل تهديدا جديا لسيادة الحزب الحاكم .

ومنذ وضع في الاعتبار امكان تشكيل حكومة ائتلافية ، زاد تعاون البيروقراطيين مع كبار رجال أحزاب المعارضة من أعضاء « الدايت » تمهيدا للعمل معا ، اذا ما أصبح الائتلاف ضرورة . وقد أصبح عدد كبير جدا من زعماء المعارضة المعتدلين مستعدين للتعاون مع الحزب الحاكم . لدرجة أنه يبدو من غير المتوقع ، حتى في ظل تشكيل حكومة ائتلافية ، حدوث تغيير جوهري في الحكم .

وصحيح أن شباب العاملين أصبحوا أقل حماسا بالنسبة لمسألة الخضوع للجماعة ، إلا أن المخاوف بشأن نقص امدادات الطاقة في أعقاب أزمة النفط ، وتلك المتعلقة بالسياسات الأجنبية لحماية المنتجات الوطنية والتي برزت مع تدمير أوروبا وأمريكا في عام ١٩٧٧ ، ساعدت كثيرا على تقوية الانضباط ، والحفاظ على وحدة الجماعة في مختلف المجالات .



وسوف تواجه اليابان - فى الحقيقة - متاعب جمة إذا ما انقطعت عنها امدادات الموارد الطبيعية ، الا أن البيروقراطيين اليابانيين نجحوا بحكمتهم فى الحفاظ على بقاء بدائل الحصول على البترول مفتوحة ( ما بين الشرق الأوسط ، واندونيسيا ، وروسيا ، والصين ، واستراليا ) • فضلا على العديد من بدائل الطاقة المولدة من الفحم والطاقة الذرية ، ويضاف الى كل ذلك زيادة امدادات النفط بوساطة ناقلات البترول ، ودعم القدرات التخزينية للنفط داخل البلاد بحيث تغطى الاستهلاك لمدة تسعين يوما تفريسا •

وبفضل هذه الجهود ، بالإضافة الى البرامج النشيطة لترشيد الطاقة ، فان خطر تعرض اليابان لمشكلة خطيرة فيما يتعلق بالطاقة يبدو بعيدا • ومع خفض سعر الدولار ، أصبح فى مقدور اليابان الآن أن تستورد نفطا رخيصا ، لدرجة أن بعض الخطط السابقة لتقليل عمليات الانتاج الصناعى التى تعتمد على الطاقة الكثيفة لم تعد ضرورية فيما يبدو • أما عن المقاومة العالمية للمنتجات اليابانية ، فانها سوف تسبب بغير شك مشكلات فى بعض الصناعات المحددة ، ولكن مرونة توجيهات الحكومة اليابانية ، وقدره النظام اليابانى على الاستيعاب السريع للمعلومات المتعلقة بالاتجاهات العالمية ، واستجابة الشركات اليابانية للتوجيهات يمنح اليابان العديد من البدائل •

وفى الحقيقة ، فان من المرجح أن تحتفظ اليابان ولوقت طويل بقدرتها التنافسية العالية فى الأسواق العالمية • وان انسحابهم - على مضى - من الصناعات ذات العمالة الكثيفة كصناعة المنسوجات ، وصناعة الالكترونيات منخفضة المستوى ، سوف يعوضه - بل يفوقه - النمو السريع فى قدراتهم الانتاجية فى المجالات الجديدة للتكنولوجيا المتقدمة High Tech ، مثل معدات تصوير المستندات ، والكمبيوتر ، ومعدات الاتصالات اللاسلكية ، تلك القدرات التى باتت بالفعل تهدد باضعاف القدرة التنافسية لأمريكا فى بعض المجالات القليلة الباقية لها •

وليسست الصادرات اليابانية من السلع الاستهلاكية هى التى تستمر فى زيادتها فحسب، بل ان المشروعات الانشائية اليابانية المتكاملة والضخمة فى العديد من بقاع العالم يزداد نموها بسرعة مما يوفر منافع للانتاج اليابانى دون اثاره ردود فعل سياسية كالتى تسببها السلع الاستهلاكية • وقد أخذت الاستثمارات اليابانية عبر البحار تلحق بالاستثمارات الأمريكية ثم تسبقها فى العديد من المناطق • وعلى الرغم من أن تلك الاستثمارات قد

بدأت في أمريكا ببطء ، الا إنه من المتوقع لها أن تزيد بسرعة في السنوات القادمة .

وقد جرى العرف في اليابان على أن تكون العمالة المؤقتة من النساء أول من يجرى تسريحها في أوقات الشدة الاقتصادية ، ولكن ما حدث في عام ١٩٧٧ ، والذي شهد انخسارا للنمو الاقتصادي ، كان هو زيادة عدد العاملات بمقدار ٢٪ ، وهو ما يزيد على نسبة الزيادة السكانية في تعداد النساء . وتنقسم الانقسامات المعلنة في المجتمع الياباني بالهدوء الشديد لدرجة أن الزعماء السياسيين اليساريين ما زالوا يتحسرون على انخفاض مستوى الوعي لدى العمال اليابانيين . وقد أخذ خوف اليابانيين من تعرض مجتمعهم للاغراق بالأجانب في التراجع مع انخفاض قيمة الدولار ، والذي أدى الى انخفاض عدد من يملك من الأجانب القدرة على العيش في اليابان أو حتى زيارتها ، وباختصار ، فإن اليابان وعلى مدى العقد القادم تملك ، على الأقل فيما يبدو ، القيادة ، التماسك ، والتأييد الجماعي اللازم للبقاء كمجتمع صناعي متقدم ذي فعالية عالية ودون أية تغييرات كبيرة في مؤسساتها .

### الخلق والاقتباس

هل يمكن للولايات المتحدة بتقاليدها الراسخة ، والتي تقوم على المذهب الفردي (٢) أن تكتسب نظاما ، مهما كانت فعاليته وجدارته بالاعجاب ، يقوم على فرضيات شديدة الاختلاف ؟ حينما بدأت اليابان تقتبس من الغرب في أواخر القرن التاسع عشر كانت تأمل في الحصول على التكنولوجيا دون التخلي عن روحها الشرقية ، الا أنها كان عليها في النهاية أن تغير روحها ومؤسساتها بدرجة أبعد مما كانت تنوى أصلا . ولا ينبغي أن يعجب نجاح اليابان في النهاية الاضطراب الذي صاحب عملية تطورها ، الا أنها اكتشفت خلال تلك العملية أن بوسعها أن تنقل الى تربتها الوطنية - وبشكل فعال - مؤسسات غربية لم يكن في مقدورها أن تخلقها في ظل تقاليدها . وليس من قبيل الصدفة أن الاكتشافات الأساسية المبكرة في مجال العلوم الحديثة والتكنولوجيا والصناعة نُسأت في أوروبا الغربية والولايات المتحدة ، حيث ازدهرت الروح الفردية وروح الابداع والخلق .

---

(٢) المذهب الفردي هو المذهب الذي يضع مصالح الفرد فوق كل اعتبار ، وينادي بتحرير المبادرة الفردية من سيطرة الحكومة أو المجتمع - ( المترجم ) .

وقد اكتسب الجيل الأول لرجال الصناعة فى أوروبا مهاراتهم من خلال تجاربهم الشخصية ، بينما انخرط الجيل الأول لرجال الصناعة فى اليابان لسنوات عديدة فى البرامج التدريبية لاكتساب خبرات الآخرين . وخلال الاضطراب الذى صاحب حقبة « ميجى » المبكرة لعب بعض الأفراد العظام من أصحاب الأعمال الحرة الرواد والقادة الذين يملكون القدرة على سحر والهام الجماهير أدوارا هامة ، ولكن النمط الذى هيمن على عملية اللحاق بالغرب اعتمد على التخطيط والتوجيه المركزى الحكومى والتعاون الوثيق بين الحكومة ورجال الأعمال ، وسرعة خلق مؤسسات خاصة كبيرة من خلال تكديس رؤوس الأموال بشكل مركزى ، وبرامج التدريب الرسمية .

ويعصف « رونالد دور » Ronald Dore اليابانى بأنها دخلت عملية التحديث « كقادم متأخر » ربما بشكل أكبر من ألمانيا ، من خلال مجموعة خاصة من المؤسسات أقيمت خصيصا من أجل تحقيق اللحاق السريع بركب الحضارة الغربية . وفى النصف الأخير من القرن العشرين أثبتت تلك المؤسسات ، التى أنشئت أصلا لتقديم التوجيه المركزى من أجل أحداث التغيير السريع ، أنها أكثر ملاءمة لمواجهة المشكلات المعقدة للمجتمع الصناعى المتقدم من مؤسسات الدول الغربية التى ابتدعت التصنيع فى الماضى .

وفى العصر الجالى الذى يتسم بالتغيرات السريعة وبارتفاع مستوى الوعى السياسى للجماهير ، وبالتلوث البيئى ، ونقص الموارد اكتشف اليابانيون أن المؤسسات الأكثر قدرة على تقديم المزيد من التوجيه المركزى وتحقيق المزيد من المرونة واجماع الآراء تفوق فى أدائها تلك التى تفتقر الى هذه القدرات .

وقد نجحت المؤسسات الأمريكية ، التى ترجع أصولها الى الخبرة الأوروبية ، نجاحا ممتازا حتى ما قبل بضعة عقود مضت . وقد سمحت المبادئ التى تقوم على الايمان بالمشروع الخاص ، وبالحرية المدنية ، وبحقوق الولايات للأفراد المبدعين والمؤسسات الخلاقة بالتكيف مع الظروف المتغيرة . وكانت أمريكا هى رائدة الابداع فى العالم بفضل اختراعاتها العلمية والتكنولوجية ، كما أنها قامت بوضع القوانين التى منحت الأفراد حرياتهم الشخصية عظيمة القيمة كرد على الاستبداد والطغيان الأوروبى . وقامت جميعياتها الخيرية ومعاهدها الأكاديمية بتوفير مستوى من الإنسانية واللياقة افتقرت اليه الكثير من الدول الأخرى ، وعندما كانت تلك المؤسسات فى أوج نجاحها كان الأمريكيون يشعرون بالفخر ببلادهم وبالاخلاص والولاء لها .

الا أنه بحلول السبعينيات ثبت أن تلك المؤسسات ، والتي سبق وأن خدمت بلادنا يوما ما ، كانت في كثير من الأحوال تفتقر الى الكفاءة والفعالية وأنها قد أجهدت حتى أوشكت على الانهيار . كما فقدت هذه المؤسسات السلطة والمرونة اللازمة كي تمارس وظيفتها بشكل فعال . وفي ظل مجتمع المدينة ضعيف التماسك والتنظيم يصبح المواطن العادي بلا حماية في مواجهة الجريمة وإساءة استخدام الحريات ، وتضاعف كم القوانين التي سننتها الحكومة مما خلق المزيد من الدعاوى القضائية التي لا تنتهي ، والتي تثقل كاهل المجتمع بالأعباء المالية والتنظيمية . وقد خلقت الالتزامات التي تعهدت بها الدولة ، وقت أن بدا لها أن الموارد القومية لن تنضب ، الكثير من الآمال التي لا يمكن تحقيقها . وقد تولد عن الدوافع الخيرة والبرامج الاجتماعية الحكومية الكثير من الارتباك نظرا لعدم اجراء الدراسات الكافية لما ترتب عليها من أعباء مالية تثقل كاهل دافعي الضرائب ، ومن شقاق بين دافع الضريبة ومتلقى العون الاجتماعي ، وضعف للتحفيز لدى العاملين ذوي الأجور المنخفضة ، وشعور من يتلقى الاعانة بالاستخفاف بالذات في ظل توجه المجتمع الذي يحترم الإنجاز الفردي .

ولقد تسارعت عجلة التغيير الاقتصادي وتزايدت التجارة الخارجية غير أن المؤسسات الأمريكية لم تكن قوية بما يكفي لقيادة تلك التغييرات وتوجيه حركتها ، أو الاستجابة الفعالة لمشكلات تدنى مستوى تنافسيتها الاقتصادية . ورغم ما هو معروف بشأن ما يمكن أن يؤدي اليه النزوح المفاجيء من كم هائل من الشقاء للبشر ، فإن الولايات المتحدة لم تكن لديها سياسة هجرة عندما تزايد نزوح المواطنين في العقود الأخيرة من الريف في جنوب البلاد الى المدن في الشمال . كما تؤدي الممارسات التي تتبعها مؤسساتنا الى تنمية التخاصم والعداء وزيادة الدعاوى القضائية ، في الوقت الذي بات تعقد تلك المؤسسات يستوجب منها تكريس المزيد من اهتمامها للأهداف العامة ، وفي وقت صارت فيه الانقسامات تهدد بتمزيق كيان المجتمع . وكنتيجة لذلك أصبح مطلوبا من القضاء أن يصدر أحكاما معقدة تتعلق بمواقف اجتماعية واقتصادية ، وهي مهمة لم يتدرب القضاء من الناحية المهنية على القيام بها في أغلب الأحوال .

وقد استطاعت اليابان ، بما توافر لها من احساس أعظم بتوجهات الجماعة وتحول أحدث عهدا من الاقطاع الى الرأسمالية وقيادة حكومية لعملية التحديث ، أن تتوصل الى حلول للكثير من تلك المشكلات ، لم يسبق لأمريكا ، بتاريخها الأكثر ايمانا بالفرد والأكثر مراعاة للقانون ، أن اكتشفتها على الاطلاق . ولم يتطلب التحول الأمريكي الى التصنيع

توجيهها مركزيا ، ولا مستوى عاليا من التعاون بين الحكومة وشركات الأعمال أو غير ذلك مما يحتاج اليه من يقتبس من خبرات الغير . والآن ولما كانت أمريكا ، فى مرحلة ما بعد التصنيع ، تحتاج أيضا الى قيادة أكثر مركزية موجهة نحو اقامة نظام اقتصادى حديث ، فلا يوجد سبب يدعوها لثلا تقتبس من النماذج اليابانية ، والتي لم تستطع هى أن تخلقها أصلا فى ظل تقاليدها المختلفة ، ثم تكيفها طبقا لظروفها .

ولا ينبغي لأحد أن يقلل من قدر الصعوبة المتوقعة عند نزع ممارسات معينة من سياقها الطبيعى ، الا أنه وبرغم اختلاف الممارسات اليابانية اختلافا بينا عن الأساليب الأمريكية من العديد من النواحي ، فانها تتسق بشكل مدهش مع القيم الأساسية الأمريكية . اذ بينما تعظم أمريكا القطاع الخاص ، فان نسبة اسهام القطاع الخاص فى الناتج القومى الاجمالى لليابان ربما يفوق اسهام نظيره الأمريكى ، كما أن اليابان تلتزم بحرية الكلمة وحرية الصحافة تماما كما تفعل أمريكا . . ومثلما تسعى أمريكا من أجل اقامة مجتمع المساواة فان اليابان ، وعلى الرغم مما تشترطه من تحقيق مستويات أعلى للاداء قبل منح المساواة للفئات المحرومة ، تبذل قصارى جهدها لتقليل الفوارق فى الفرص بين مواطنيها . كما أن الفروق فى الدخول ، والتي نجحت فى تحقيقها ، تقل عن مثيلتها فى أمريكا .

وصحيح أن اليابان ذات توجه جماعى بطبيعتها ، ولكن وكما يشير « جورج لودج » George Lodge فان الايمان بالعيش معا فى جماعات ذات أهداف ومصالح مشتركة يعد جزءا لا يتجزأ من التقاليد الأمريكية ترجع أصوله الى أخلاق القرية فى « نيو انجلند New England » . ويبرهن وجود العديد من الجمعيات الخيرية الأهلية فى أمريكا وتاريخ أمريكا فى العمل الاجتماعى ونظرتها الايجابية الى قيمة العمل الجماعى على أن النشاطات ذات التوجهات الجماعية ليست على الأقل غريبة ، ان لم تكن مهيمنة ، على التقاليد الأمريكية .

وبالطبع فان مشكلة أمريكا فى خلق احساس بالجماعة ، فى الوقت الذى ضعفت فيه الروابط الجماعية ، هى أكثر صعوبة الى أبعد الحدود بالمقارنة بمشكلة اليابان من أجل الحفاظ على روابط الجماعة التى لم يحدث مطلقا أن اعتراها الوهن . ولكن ليس هناك من سبب لعدم امكان تبنى أمريكا لسياسات أكثر ملائمة لعصر ما بعد التصنيع ، واهياء الاحساس بالجماعة فى شكل يتلاءم مع المجتمع الصناعى المتقدم ، وذلك من خلال توجيهه مركزى أكبر ، واحساس أعظم بحاجات مختلف الجماعات وبآليات الحفاظ على التماسك الاجتماعى وبأسلوب التحوار والتشاور على أوسع نطاق .

وليس من الواضح ما اذا كان الأمريكيون مستعدين للرد على التحديات التي تطرحها النجاحات اليابانية في الوقت الحاضر ، وما سوف تطرحه قريبا جدا نجاحات كوريا وغيرها من الدول الآسيوية . وعلى خلاف الدول الأخرى التي غمرتها الهيمنة الغربية ، فإن اليابانيين ، وقد بدأوا في أواخر القرن التاسع عشر ، تحركوا بشغف وسرعة نحو ادخال الأنماط الغربية بدلا من أن يدعوها تغزوهم ، وأصبحوا بذلك سادة التغيير وليسوا ضحاياهم فشعروا بالانتعاش والحيوية والنشاط على العكس من غيرهم من الدول التي دمرها تغلغل النفوذ الأجنبي .

وقد سطرت هذا الكتاب على أمل أن تستطيع أمريكا ، مثلها مثل اليابان ، السيطرة على التحديات الجديدة ، وأن ترد عليها بالبصيرة النافذة لا أن تتأخر في ادراك كنهها حتى يفوت الأوان ، وأن تواجهها بالتخطيط وليس بأسلوب ادارة الأزمات ، وأن تقوم بكل هذا عاجلا وليس آجلا . .

## اقرأ فى هذه السلسلة

برتراند رسل	احلام الاعلام وقصص اخرى
ى ٠ رادونسكايا	الالكترونيات والحياة الحديثة
الدىس هكسلى	نقطة مقابل نقطة
ت ٠ و ٠ فريمان	الجغرافيا فى مائة عام
رايموند وليامز	الثقافة والمجتمع
ر ٠ ج ٠ فوربس	تاريخ العلم والتكنولوجيا ( ٢ ج )
ليسترديل راي	الأرض الغامضة
والترالن	الرواية الانجليزية
لويس فارجاس	المشهد الى فن المسرح
فرانسوا دوماس	آلهة مصر
د ٠ قدرى حفى وآخرون	الانسان المصرى على الشاشة
اولج فولكف	القاهرة مدينة الف ليلة وليلة
هاشم النحاس	الهوية القومية فى السينما العربية
ديفيد وليام ماكداول	مجموعات النقود
عزيز الشوان	الموسيقى - تعبير نغمى - ومنطق
د ٠ محسن جاسم الموسوى	عصر الرواية - مقال فى النوع الأدبى
اشراف س ٠ بى ٠ كوكس	ديلان توماس
جون لويس	الانسان ذلك الكائن الفريد
جول ويست	الرواية الحديثة
د ٠ عبد المعطى شعراوى	المسرح المصرى المعاصر
أنور المعداوى	على محمود طه
بيل شول وأدبنيث	القوة النفسية للأهرام
د ٠ صفاء خلوصى	فن الترجمة
الف ثى ماتلو	تولستوى
فيكتور برومبير	ستندال

رسائل وأحاديث من المنفى	فيكتور هوجو
الجزء والكل ( محاورات فى مضممار	
الفيزياء الذرية )	فيرنز هيزنبرج
القرائث القامض ماركس والماركسيون	سدنى هوك
فن الأدب الروائى عند تولستوى	ف . ع أدنيكرف
أدب الأطفال	هادى نعمان الهيتى
أحمد حسن الزيات	د . نعمة رحيم العزاوى
اعلام العرب فى الكيمياء	د . فاضل أحمد الطائى
فكرة المسرح	جلال العشرى
الجيم	هنرى باربوس
صنع القرار السياسى	السيد عليوة
القطور الحضارى للانسان	جاكوب برونوفسكى
هل نستطيع تعليم الأخلاق للأطفال	د . روجر ستروجان
تربية الدواجن	كاتى ثير
الموتى وعالمهم فى مصر القديمة	ا . سبنسر
الفصل والطب	د . ناعوم بيتروفيتش
سبع معارك فاصلة فى العصور الوسطى	جوزيف دامموس
سياسة الولايات المتحدة الأمريكية ازاء	
كيف تعيش ٣٦٥ يوماً فى السنة	د . جون شندلر
الصحافة	بيير البير
مصر ١٨٣٠ - ١٩١٤	د . لينوار تشامبرز رايت
اثر الكوميديا الالهية لدانتى فى الفن	
التشكيلى	د . غبريال وهبة
الأدب الروسى قبل الثورة البلشفية	
وبعدها	د . رمسيس عوض
حركة دم الانحياز فى عالم متغير	د . محمد نعمان جلال
الفكر الأوروبى الحديث ( ٤ ج )	فرانكلين ل . باومر
الفن التشكيلى المعاصر فى الوطن العربى	شوكوت الريبعى
١٨٨٥ - ١٩٨٥	
التنشئة الأسرية والأبناء الصغار	د . محيى الدين أحمد حسين



نظريات الفيلم الكبرى	ج ٠ دادلى أندرو
مختارات من الأدب القصصى	جوزيف كونراد
الحياة فى الكون كيف نشأت وأين توجد	د ٠ جوهان دورشنر
حرب الفضاء	طائفة من العلماء الأمريكيين
ادارة الصراعات الدولية	د ٠ السيد عليوة
الميكروكمبيوتر	د ٠ مصطفى عنانى
مختارات من الأدب اليابانى	صبرى الفضل
الفكر الأوروبى الحديث ٢ ج	فرانكلين ل ٠ باومر
تاريخ ملكية الأراضى فى مصر الحديثة	جابريل باير
اعلام الفلسفة السياسية المعاصرة	انطونى دى كرسبى
كتاية السيناريو للسينما	دوايت سوين
الزمن وقياسه	زافيلسكى ف ٠ س
أجهزة تكييف الهواء	ابراهيم القرضاوى
الخدمة الاجتماعية والانضباط الاجتماعى	بيتر رداى
سبعة مؤرخين فى العصور الوسطى	جوزيف داهموس
التجربة اليونانية	س ٠ م يورا
مراكز الصناعة فى مصر الاسلامية	د ٠ عاصم محمد رزق
العلم والطلاب والمدارس	رونالد د ٠ سمبسون
	ونورمان د ٠ أندرسون
الشارع المصرى والفكر	د ٠ أنور عبد الملك
حوار حول التنمية الاقتصادية	والت وتيمان روستو
تبسيط الكيمياء	فريد س هيس
العادات والتقاليد المصرية	جون يوركهارت
التذوق السينمائى	آلان كاسبير
التخطيط السياحى	سامى عبد المعطى
البذور الكونية	فريد هويل
	شاندرما ويكراما ماسينج
دراما الشاشة ( ٢ ج )	حسين حلمى المهندس
الهيرويين والايذز	روى روبرتسون
تجيب محفوظ على الشاشة	هاشم النحاس



- السينما العربية  
دليل تنظيم المتاحف  
سقوط المطر وقصص أخرى  
جماليات فن الاخراج  
التاريخ من شتى جوانبه ( ٣ ج )  
الحملة الصليبية الاولى  
التمثيل للسينما والتلفزيون  
العثمانيون في اوربا  
صناع الخلود  
الكنائس القبطية القديمة في مصر ( ٢ ج )  
رحلات فارتينا  
الهم يصنعون البشر ( ٢ ج )  
في النقد السينمائي الفرنسي  
السينما الخيالية  
السلطة والفرد  
الازهر في الف عام  
رواد الفلسفة الحديثة  
سفر ثامة  
مصر الرومانية  
الاتصال والهيمنة الثقافية  
مختارات من الآداب الآسيوية  
كتب غيرت الفكر الانساني ( ٥ ج )  
الشموس المتفجرة  
مدخل الى علم اللغة  
حديث النهر  
من هم القطار  
ماس تريخت  
معالم تاريخ الانسانية ( ٤ ج )  
الحملات الصليبية  
حضارة الاسلام  
رحلة بيرتوت ( ٣ ج )  
الحضارة الاسلامية  
الطفل ( ٢ ج )
- اعداد / موني براح وآخرون  
آدامز فيليب  
نادين جورديمر وآخرون  
زيجمونت هبتر  
ستيفن أوزمنت  
جوناثان ريلي سميث  
تونى بار  
بول كولنر  
موريس بير براير  
الفريد ج . بتر  
رودريجو فارتينا  
فانس بكار  
اختيار / د . رفيق الصبان  
بيتر نيكولز  
برتراند راسل  
بيارد دودج  
ريتشارد شاختر  
ناصر خسرو علوى  
نفتالى لويس  
هربرت شيلر  
اختيار / صبرى الفضل  
أحمد محمد الشنوانى  
اسحق عظيموف  
لوريتو تود  
اعداد / سوريال عبد الله  
د . ابرار كريم الله  
اعداد / جابر محمد الجزار  
ه . ج . ولز  
ستيفن رانسيان  
جوستاف جرونيباوم  
ريتشارد ف . بيرتون  
أدمز متز  
ارنولد جزل

افريقيا الطريق الآخر	بادى اونيمود
السحر والعلم والدين	فيليب عطية
الكون ذلك المجهول	جلال عبد الفتاح
تكنولوجيا فن الزجاج	محمد زينهم
حرب المستقبل	مارتن فان كريفلد
الفلسفة الجوهرية	سوندارى
الاعلام التطبيقي	فرانسيس ج • برجين
تبسيط المفاهيم الهندسية	ج • كارفيل
فن الماييم والبانقومايم	توماس ليههارت
تحول الساطة ( ٢ ج )	الفين توفلر
التفكير المتجدد	ادوارد وبونو
السيناريو فى السينما الفرنسية	كريستيان سالين
فن الفرجة على الأفلام	جوزيف • م • بوجز
خفايا نظام النجم الأمريكى	بول وارن
بين تولستوى ودستوفسكى ( ٢ ج )	جورج ستاينز
ما هى الجيولوجيا	ويليام ه • ماثيوز
الحمر والبيض والسود	جارى ب • ناش
انواع الفيلم الأمريكى	ستالين جين • سولومون
رحلة الأمير رودلف ٢ ج	عبد الرحمن الشيخ
رحلات ماركوبولو ٣ ج	عبد العزيز جاويد
الفيلم التسجيلى	محمود سامى عطا الله
الرومانتيكية والواقعية	يانكو لافرين
نظرية التصوير	ليوناردو دافنشى
تاريخ العلم والحضارة فى الصين	جوزيف نيدهام
الحب	د • ليونوسكاليا
كنوز الفراعنة	ت • ج • ه • جيمز
اطلالات على الزمن الآتى	د • السيد نصر الدين
الرواية اليوم	مالكولم براد برى
مشكلات القرن الحادى والعشرين	يوسف شرارة

ديفيد بشنيدر	نظرية الأدب المعاصر
ايفور ايفانس	مجلد تاريخ الأدب الانجليزى
نورمان كلارك	الاقتصاد السياسى للعلم والتكنولوجيا
هنرى بيرين	تاريخ أوروبا فى العصور الوسطى
كريستيان ديروش نوبلكر	المرأة الفروعونية
ميربرت ريد	الثريية عن طريق الفن
وليام بينز	معجم التكنولوجيا الحيوية
زويرت لافور	البرمجة بلغة السى
د. ممدوح حامد عطية	البرنامج النووى الاسرائيلى
رولاند جاكسون	الكيمياء فى خدمة الانسان
كارل بوپر	بحثا عن عالم افضل
اسحق عظيموف	العلم وآفاق المستقبل
ايفرى شاتزمان	كوننا المتمد



مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب

رقم الايداع بدار الكتب ١٩٩٦/٩٦٣٧

ISBN — 977 — 01 — 4957 — 8



يعتبر كتاب «اليابان الدولة رقم ١» الذي ترجمناه تحت عنوان المعجزة اليابانية أحد أهم الكتب التي تساعد القارئ العربي على التعرف على أبعاد التجربة اليابانية الحديثة في مجال التقدم التي دفعت بها لتصبح أول أمة من أمم المشرق تقف على قدم المساواة مع أمم الغرب المتمدينة. وقد جمع مؤلفه وهو من كبار علماء الاجتماع المتخصصين في الدراسات الشرقية بجامعة هارفارد الأمريكية بين الدراسة العلمية الموضوعية لليابان وبين المعاشة اليومية لأهلها ومتابعة تطورات حياتهم على مدى فترات طويلة من الزمان ثم وضع ما توصل إليه من نتائج وما استخلصه من عبر ودروس في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية أمام أبناء جلدته الأمريكية داعياً إياهم للتعلم من تجارب اليابانيين.

المؤلف : إزرا . ف. فوجل استاذ الاجتماع ورئيس مجلس دراسات شرق آسيا بجامعة هارفارد الأمريكية.

والمترجم : حاصل على الدكتوراة في التكنولوجيا من جامعة طوكيو باليابان وقد صدر له كتاب في أدب الرحلات بعنوان اليابان في عيون مصرية.